



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**A parceria entre a Câmara Municipal de Lisboa e os clubes no  
desenvolvimento do desporto em Lisboa**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do  
Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri

Presidente

Doutora Ana Maria Peixoto Naia, professora auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Vogais

Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia, professor associado com agregação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa;

Doutor Thiago e Oliveira Santos, professor auxiliar convidado da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Juliana Carla Freddi

2020

*“O impossível é só questão de opinião”*

- Charlie Brown Jr.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão, por Shakespeare, “é o único tesouro dos humildes”.

Por Deus, por me possibilitar escrever mais uma página do meu livro, chamado Vida. Sim, pois cada um de nós tem o seu livro. O final só Ele sabe, porém a cada dia temos a oportunidade de escrever uma página ou finalizar um capítulo.

Pela minha família, por me ensinar o valor das palavras prioritárias ao meu livro. Sim, a minha família é minha base. Ao meu pai Neri e à minha mãe Ivone, por me mostrarem o verdadeiro sentido de cada palavra, dos valores e do amor. Aos meus irmãos Jeferson e Geverton, pois, mesmo separados por um oceano, estamos sempre juntos. À minha gêmea, Susi, minha melhor versão, para todo o sempre. Aos irmãos de coração, Cassi, Ale, Manu, e claro, ao meu doce e amado sobrinho, Joaquim.

Aos amigos de lá, aos amigos de cá, velhos e novos, que o tempo, por ser indelével, jamais separou. Todos fazem parte da minha história e possuem uma página especial no meu livro.

Aos meus colegas e amigos do Departamento das Casas do Benfica, pela força e incentivo para encerrar cada página. Seguirei as sábias palavras que me foram ditas, como “Abre a porta do teu quarto”, pois ninguém faz nada sozinho.

Ao Professor Doutor Abel Correa, por acreditar em mim e me ajudar a encontrar as palavras certas deste capítulo.

À CML e aos clubes, por me permitirem finalizar este estudo.

Poderia escrever mais uma dissertação por toda a gratidão que tenho. Sou abençoada por viver esta vida, por poder escrever diariamente mais uma página e encerrar e iniciar capítulos. Na certeza de que com este trabalho evoluí, tornei-me melhor e ainda tenho muito que aprender, pois o final só Ele sabe.

## ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1. Apresentação do Problema .....	12
2. Definição do Problema .....	13
3. Organização do Estudo .....	14
<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
1. Cidades .....	17
2. Desporto .....	19
3. Clubes .....	24
4. <i>Stakeholders</i> .....	27
4.1 Teoria geral dos <i>stakeholders</i> .....	27
4.2 <i>Stakeholders</i> e desporto .....	29
<b>MODELO DE ANÁLISE E OBJETIVOS.....</b>	<b>33</b>
1. Modelo de Análise .....	34
2. Objetivos.....	36
<b>MÉTODO.....</b>	<b>37</b>
1. Participantes.....	38
2. Instrumento.....	38
3. Procedimentos.....	40
3.1 Câmara Municipal de Lisboa .....	40
3.2 Clubes .....	40
4. Tratamento dos Dados .....	41
<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
1. CML: Cooperação e Políticas Públicas .....	43
2. CML: Apoios Diretos e Indiretos .....	47

3. CML: Participação e Oportunidades, Ofertas e Formação.....	50
4. Clubes: Cooperação e Políticas Públicas.....	52
5. Clubes: Apoios Diretos e Indiretos .....	59
6. Clubes: Participação e Oportunidade, Ofertas e Formação.....	63
<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
1. Cooperação .....	67
2. Apoios.....	72
3. Participação e Oportunidades .....	75
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Descrição de poder, legitimidade e urgência .....	28
Tabela 2: Guião para entrevista elaborado a partir do modelo de análise .....	39
Tabela 3: Cooperação e políticas públicas: a parceria com os clubes .....	47
Tabela 4: Descrição dos apoios atribuídos aos clubes pelo programa de apoio ao associativismo. ....	49
Tabela 5: Apoios diretos e indiretos: descrição dos apoios atribuídos aos clubes ...	50
Tabela 6: Participação e oportunidades: oferta de atividades à população.....	52
Tabela 7: Cooperação e políticas públicas: caracterização da parceria .....	52
Tabela 8: Cooperação e políticas públicas: os benefícios da parceria e dependência dos clubes .....	54
Tabela 9: Cooperação e políticas públicas para o desporto e para os apoios aos clubes .....	55
Tabela 10: Cooperação e políticas públicas: medidas práticas e contribuições para o desporto .....	57
Tabela 11: Apoios diretos e indiretos: as formas de apoios atribuídos aos clubes ..	60
Tabela 12: Participação e oportunidades: ofertas de atividades dos clubes à comunidade.....	63
Tabela 13: Participação e oportunidades: o papel do clube na formação de crianças e jovens estudantes .....	64

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo de análise .....	35
Figura 2: Pilares e eixos de orientação desportiva de Lisboa.....	44

**INDICE DE ABREVIATURAS**

CML	Câmara Municipal de Lisboa
CM	Câmara Municipal
PIB	Produto Interno Bruto
LBAFD	Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto
DAFD	Departamento da Atividade Física e do Desporto
ACS	Agrupamento de Centros de Saúde
DGS	Direção-Geral de Saúde
JF	Junta de Freguesia
PEDD	Plano Estratégico de Desenvolvimento do Desporto
PFAD	Plano de Formação ao Associativismo Desportivo
EU	União Europeia
PU	Planeamento Urbano
ACSM	American College of Sports Medicine
EUA	Estados Unidos da América
RAAML	Regulamento de Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa
RH	Recursos Humanos
PAA	Programa de Apoio ao Associativismo



## RESUMO

O estudo analisou a parceria entre a Câmara Municipal de Lisboa e os clubes no desenvolvimento do desporto na cidade. Para isso, o modelo de análise foi estruturado de acordo com as dimensões: cooperação, apoios, participação e oportunidades. Os dados referentes a Lisboa foram recolhidos por análise documental realizada *online*, através do *site* oficial da CML e do dossiê de candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto. No que diz respeito aos clubes, foram entrevistados nove dirigentes, através de uma entrevista semiestruturada. Os dados foram tratados usando a metodologia de análise de conteúdo, por categorias. A CML tem a premissa do desporto para todos e com esse intuito deseja dialogar e apoiar os parceiros. A Câmara reconhece os clubes como parceiros em todos os programas de dinamização do desporto. A parceria com os clubes é caracterizada por apoios diretos, indiretos e institucionais. Esses apoios fazem parte das políticas de desporto de Lisboa, do qual o associativismo é um dos pilares. O aumento da oferta desportiva dos clubes também contribui para o desporto, a saúde e a qualidade de vida da cidade. Os clubes são essenciais para a formação do futuro desportivo de Lisboa e devem oferecer atividades que mobilizem as pessoas.

**Palavras chaves:** cidades, desporto, clubes, parceria, *stakeholders*, cooperação, apoio, participação, oportunidades, desenvolvimento.

## ABSTRACT

The present study analyzed the partnership between Lisbon City Hall (LCH) and local sports clubs regarding the development of sports in the city. To that effect, the model of analysis was structured in accordance with the following dimensions: cooperation, aid, participation and opportunities. The data regarding the city of Lisbon was collected using online documental analysis, through LCH's official website and Lisbon's application dossier to become the European capital of sport. When it comes to local sports clubs, nine administrators were interviewed in a semi-structured manner. The data was analyzed using content analysis by categories. LCH has the premise of sports for everyone and, with that intent, supports and promotes the dialogue with its partners. LCH recognizes local clubs as partners when it comes to sports promotion programs. The partnership with local clubs is comprised by both direct, indirect and institutional aid. The aid provided are an integral part of Lisbon's sports policies, of which associativism is one of the main dimensions. The increase in sports supply from local clubs benefits sports, health and quality of life in the city. Clubs are an essential component of Lisbon's future in sports and, thus, should be able to provide activities that mobilize the population.

**Keywords:** cities, sport, clubs, partnership, stakeholders, cooperation, support, participation, opportunities, development.

# INTRODUÇÃO

---

## 1. Apresentação do Problema

A dinâmica atual das cidades gira em torno de uma sustentabilidade ativa, na qual o desporto pode ser considerado um meio transformador. Sendo assim, pode ser utilizado como estratégia para formular políticas públicas de desenvolvimento e inclusão. Deste modo, um dos maiores desafios é transformar as cidades, impor mais vida e pluralidade aos seus cidadãos, visto que mais da metade da população mundial as ocupa (Diez, 2018).

Algumas cidades já utilizam o desporto como meio de transformação e receberam o rótulo de ‘cidade do desporto’, pois delinearam estratégias usando-o como vantagem económica, social e política. Um dos primeiros movimentos neste âmbito teve lugar nos anos (19)70, quando as instalações de desporto começaram a ser construídas para desenvolver áreas específicas (Austrian & Rosentraub, 2002). Por exemplo, Manchester usou o desporto para alavancar o Leste, Melbourne utilizou-o para promover eventos e Singapura para incentivar o envolvimento em práticas de atividade física (Pye, Toohey & Cuskelly, 2016).

Diante da consciência transformadora do desporto, Lisboa construiu um entendimento acerca desta prática, para a oferecer a todos os cidadãos. Com este propósito, a Câmara Municipal de Lisboa (CML) desenvolveu um plano de trabalho até 2021 para fomentar o desporto, utilizando-o como instrumento de dinamização económica, visibilidade internacional, inclusão, coesão e integração (CML, 2017a).

Para cumprir esse objetivo – fomentar o desporto – a CML tem como um dos pontos-chave do plano a articulação com o movimento associativo, nomeadamente os clubes. Esses apresentam-se como parceiros fundamentais, pois são um meio de chegar à população. Diante dessa relação, a CML tornou-se o principal *stakeholder*

dos clubes, estabelecendo linhas de apoio direto, para a atividade regular, e indireto, através de formações, cedência de infraestruturas e equipamentos (CML, 2017).

A relação dos municípios com os clubes também existe em outros países da Europa, por meio de apoios diretos e indiretos. Os diversos apoios apontam para objetivos diferentes, porém, prioritariamente, todos eles tencionam promover o desporto para todos, a saúde e o capital social (Elmose-Østerlund & Iversen, 2019). No entanto, Van Poppel, Claes e Scheerder (2018) mencionaram a importância da reestruturação das políticas dos apoios, com base na autonomia dos clubes e na construção de redes de cooperação. Para isso, deve-se considerar o contexto e envolver os *stakeholders* no debate acerca das políticas de desporto.

## **2. Definição do Problema**

O maior desafio é integrar todo o sistema desportivo, a comunidade, os clubes e o Governo numa rede de cooperação (Chalip, Green, Taks & Misener, 2017). A União Europeia (EU) implementou o Erasmus +, programa que tem uma das suas ações vocacionadas para o desporto. Nessa vertente, cofinanciou o projeto de inclusão social e voluntariado de clubes de desporto da Europa. Esse projeto analisou, na primeira fase, as políticas de desporto e suas cooperações com os clubes. As primeiras conclusões demonstraram que o desporto é prioridade em todos os países e, nesses, os clubes recebem apoios. Porém, nesses países já há uma forte tendência de cooperação entre os municípios e os clubes (Ibsen, Nichols & Elmose-Østerlund, 2016).

A tendência de cooperação é identificada, por exemplo, em Flandres, na Bélgica, através de uma reestruturação das políticas de apoio para os clubes. Ainda assim, o Governo local é o principal responsável pelos investimentos no desporto (Van Poppel et al., 2018). Alguns municípios da Alemanha também possuem as

políticas de apoio aos clubes já implementadas por intermédio da autonomia e da cooperação (Feiler, Wicker & Breuer, 2018).

Em Lisboa, os clubes são os parceiros da CML em todos os programas de dinamização do desporto e são considerados os meios mais próximos de alcançar a população. A CML apoia as organizações e as coletividades que promovem o desporto escolar, o envelhecimento ativo e a adoção de estilos de vida mais ativos (CML, 2017; 2019d).

A dissertação pretende fornecer um contributo para a compreensão da parceria entre a CML e os clubes, no que concerne ao desenvolvimento do desporto na cidade. Nesse sentido, formulou-se o seguinte problema de investigação: como se caracteriza a parceria entre a CML e os clubes e em que medida contribui para o desenvolvimento do desporto em Lisboa?

### **3. Organização do Estudo**

A dissertação está organizada em sete partes: introdução, revisão da literatura, modelo de análise e objetivos, método, resultados, discussão e conclusões. A introdução engloba a apresentação, a definição do problema e a organização da estrutura do estudo. A apresentação do problema foi fundamentada em torno da dinâmica das cidades, do desporto inserido nesse contexto e da relação entre Lisboa e os clubes no desenvolvimento do desporto. A partir desta base, foi definido o problema referente à caracterização da parceria entre a CML e os clubes, no intuito de aprofundar o conhecimento da relação.

No capítulo I apresenta-se a revisão de literatura, estruturada em quatro subcapítulos: as cidades e as suas dinâmicas atuais, o desporto como ferramenta de desenvolvimento das cidades, os clubes como ‘meio transformador’ e os *stakeholders*

como atores principais da relação. Elaborou-se o subcapítulo referente aos *stakeholders* em duas partes: a teoria geral e a teoria aplicada ao desporto.

No capítulo II apresenta-se o modelo de análise e os objetivos. O modelo de análise decorre da revisão de literatura acerca das relações entre cidades e clubes e está justificado em três dimensões: cooperação, apoios, participação e oportunidades. Os objetivos foram elaborados para responder à problemática do estudo.

No capítulo III descreve-se a metodologia: a caracterização dos participantes, o instrumento de pesquisa, os procedimentos de recolha de informação e o tratamento dos dados.

No capítulo IV apresentam-se os resultados. Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, retratam-se os resultados referentes à CML, no que diz respeito a parcerias com os clubes e, na segunda, os resultados relativos aos clubes, que se encerram nos seguintes pontos:

1) CML:

- Cooperação: as políticas públicas de cooperação com os clubes,
- Apoios: o plano de apoio aos clubes;
- Participação e oportunidades: ofertas à comunidade.

2) Clubes

- Cooperação: políticas públicas;
- Apoios: diretos e indiretos;
- Oportunidades e parcerias: ofertas e formação.

No capítulo V procedemos à discussão de resultados, concretizando os objetivos da dissertação. Por fim, apresenta-se a conclusão, as suas implicações teóricas para os gestores e as limitações para futuras pesquisas.

# REVISÃO DE LITERATURA

---



A revisão de literatura organiza-se em quatro subcapítulos: as cidades e sua dinâmica atual, o desporto como ferramenta de desenvolvimento e de transformação das cidades, os clubes como principais veículos transformadores, e os *stakeholders* como agentes da relação. O subcapítulo referente aos *stakeholders* foi organizado em duas partes: a teoria geral e a teoria aplicada ao desporto, para explicar a parceria que envolve cidades e clubes.

## 1. Cidades

As cidades são espaços de interação e relação entre o espaço construído e a vida de cada um. Elas são materialidade erigida pelo homem sobre a natureza e sociabilidade, onde pulsa a vida (Pasavento, 2007). São mais que tijolos e cimentos: têm alma, espírito e personalidade, criam uma identidade com os seus indivíduos (Cruz, 2017). As cidades fazem parte da dinâmica social e estão sujeitas as regras (Schwember & Urabayen, 2018), que são fundamentais para o desenvolvimento humano e social do planeta (Leeuw, 2017).

As regras são leis que controlam a vida nas cidades. São regidas por modelos políticos e urbanísticos, emergentes do século XVIII e início do século XIX (Schwember & Urabayen, 2018). Esses modelos políticos foram estruturados em espaços pré-definidos, erguidos e organizados em torno do urbano. Assim, implicaram novas formas de representar as cidades ao longo do tempo (Pasavento, 2007). Atualmente, as cidades são consideradas a maior criação da humanidade, pois são motores de economia, criatividade, bem-estar e desenvolvimento de um país (Diez, 2018). Em rigor, apresentam complexos e dinâmicos sistemas sociais, económicos e ambientais (Bibri, 2018).

As cidades são propulsoras de crescimento económico e responsáveis por mais de 70% do PIB mundial, mesmo ocupando apenas 2% do território total (Habitat

III, 2017). São as maiores consumidoras de recursos naturais do mundo (Bibri, 2018), consumindo mais de 70% desses recursos (Bibri & Krogstie, 2017). Neste caso, há importantes transformações económicas, sociais e ambientais, uma vez que a vida urbana está associada a (maiores) níveis de educação, saúde, cultura e oportunidades (Giles-Corti et al., 2016; United Nations, 2014). Visto que mais da metade da população vive em cidades, constituindo-se como uma tendência para países em desenvolvimento (Diez, 2018), a previsão para 2050 é que mais de 66% de indivíduos passe a ocupá-las (Schlör, Venghaus & Hake, 2018).

Há muitos desafios para as cidades atuais, principalmente porque 800 milhões de pessoas ocupam as suas periferias, sem condições sociais adequadas, percebidas, prioritariamente, em nações desenvolvidas ou em desenvolvimento (Schlör et al., 2018). Os mais prósperos vivem em bairros fechados, edificadas construídos e formais, enquanto os menos favorecidos estão confinados em subúrbios, em construções informais e restritas ao atendimento das suas necessidades. Daqui pode derivar um desenvolvimento espacial desequilibrado, porque as transformações económicas concentram-se mais no centro em detrimento das periferias, tornando-se, esse, um dos desafios do planeamento urbano (UN-HABITAT, 2008).

O Planeamento Urbano (PU) é um processo de desenvolvimento orientado e direcionado para o uso da terra, do ambiente urbano, dos serviços humanos e da infraestrutura construída. Está focado no desenvolvimento económico, na qualidade de vida e no uso consciente dos recursos naturais. Assim, pode ser considerado um rearranjo físico, organizado para a remodelação do urbano, dos sistemas, dos serviços e das funções. É delineado em quatro dimensões (física, ambiental,

económica e social), tendo por objetivo tornar a vida urbana mais funcional (Bibri & Krogstie, 2017).

A remodelação das cidades conferida ao PU enquadra um conjunto de novos desafios que as cercam. A conferência RIO + 20 propôs uma visão mais holística do PU, com intervenções focadas em cidades mais compactas, saudáveis e sustentáveis, que possam reduzir fatores de risco ambientais, sociais, comportamentais (United Nations, 2014; Giles-Corti et al., 2016). Um novo modelo de eco cidades e urbanismo sustentável surgiu, com equidade, entre ambiente construído e ecossistema, entre pessoas e ambiente natural (Bibri & Krogstie, 2017).

Este novo modelo procura responder aos novos desafios da urbanização moderna. As abordagens a esses desafios devem ser interdisciplinares, sustentáveis, holísticas e a longo prazo, com soluções inovadoras, inteligentes e modernas, que reestruturam todo o espaço construído, tornando-o, assim, mais operacional e funcional (Bibri & Krogstie, 2017).

Inserido no novo modelo de cidade, o desporto pode ser uma ferramenta inovadora de conexão: potencialmente, torna as cidades mais funcionais e ativas. É usado como instrumento de estratégias públicas (Reis, Vieira & Souza, 2016), principalmente no que respeita a comunidades mais desfavorecidas, reconstrução de conflitos locais ou mesmo coesão social (Kidd, 2008).

## **2. Desporto**

O desporto pode contribuir positivamente para o desenvolvimento de diversas áreas nas cidades, como forma de mudança social, crescimento económico e cultural, estilo de vida, educação e construção de paz (Sherry, Schulenkorf & Chalip, 2015).

Enquanto motor de mudanças sociais, o desporto pode ser implementado como estratégia, em regiões menos desenvolvidas ou em desenvolvimento, com

objetivos diferentes para melhorar essas regiões (Schulenkorf, 2016). Quanto ao capital social, pode reunir pessoas de diferentes culturas, classes sociais e posições geográficas, como meio de socialização (Sherry et al., 2015). No que diz respeito à capacitação social, é um agente de mudanças positivas e de desenvolvimento intercultural a longo prazo de uma região (Ponting & O'Brien, 2015). Já como inclusão social, pode ser um veículo de envolvimento físico e psicológico, sentimento de pertença para unir grupos sociais e culturais num espaço mais ativo (Rossi & Rynne, 2013).

O movimento económico do desporto teve lugar na década de (19)70 e foi utilizado para o desenvolvimento de diversas áreas nas cidades, principalmente com a construção de instalações e a implementação de programas de desporto (Austrian & Rosentraub, 2002). Esse viés económico é utilizado por organizações mundiais para desenvolver comunidades em risco, grupos sociais desfavorecidos, podendo mesmo ser visto como fator de mudança de estilos de vida (Sherry et al., 2015). Por exemplo, Manchester usou o desporto para alavancar o Leste pós-industrialização, já Melbourne usou-o para suportar uma agenda agressiva de eventos e Singapura para incentivar o envolvimento na prática de atividades físicas (Pye et al., 2016).

Com a crescente aposta numa economia desportiva, algumas cidades receberam o rótulo de 'cidade do desporto', por exemplo, Indianápolis, Sheffield, Singapura e Dubai. Essas cidades implementaram estratégias que usam o desporto nas infraestruturas, nos eventos e nos empreendimentos como forma de alavancagem (Pye et al., 2016). As estratégias devem dar prioridade à gestão de objetivos e de resultados, pois, na maioria das vezes, são financiadas por apoios públicos que devem ser justificados (Edwards, 2015). Para além disso, podem

potenciar boas oportunidades de parceria entre o Governo, os patrocinadores e as empresas locais (Schulenkorf, 2016).

O grande desafio destas parcerias é conseguir integrar a comunidade com as entidades de desporto, com os organizadores e com o Governo (Chalip, et. al., 2017). O Governo, em todos os níveis, exerce um poder representativo nas parcerias, pois, em função dos apoios que concede, torna-se um dos atores principais (Parent, Rouillard & Naraine, 2017). Independente do nível, a responsabilidade do Governo é entender o novo cenário da cidade moderna, da crescente economia do desporto e utilizá-lo positivamente na remodelação de todo o sistema urbanístico (Pye et al., 2016). Nesse contexto, também é utilizado como afirmação política, porém torna-se necessário validar, efetivamente, as ações implementadas (Constantino, 1999).

Em 2008, a American College of Sports Medicine (ACSM) criou uma ferramenta para verificar a eficácia de estratégias de desporto. Essa ferramenta classificou os índices de aptidões físicas das maiores cidades dos Estados Unidos. A American Fitness Index avaliava informações de comportamentos preventivos de saúde, níveis de doenças crónicas, infraestruturas e políticas locais, com o objetivo de tornar as cidades mais desportivas (Chamness, Zollinger, Coffing, Thompson & Lewis, 2017).

Ser uma ‘cidade do desporto’ implica formar uma vantagem económica, social, ambiental e política, focada principalmente nas necessidades da cidade. Pye et al. (2016) destacaram os cinco pontos mais relevantes para as cidades usarem o desporto como fator de desenvolvimento:

- Saúde: promover a mudança de hábitos de vida na população, substituindo comportamentos sedentários por ativos. Para este fim, por exemplo, Singapura

apostou em mais ofertas de infraestruturas, como construção de ciclovias e passarelas;

- Economia sustentável: combinar as estratégias económicas com as sociais. Manchester e Indianápolis são citadas neste ponto;
- Desenvolvimento local: oferecer espaços públicos para a comunidade, onde o PU deve proporcionar maior interação social;
- Segurança: criar ambientes mais seguros, reduzindo a criminalidade local, com intervenções políticas a priorizar as necessidades das cidades. Aqui, destacam-se Melbourne e Manchester, que reduziram os índices de criminalidade local;
- Educação e emprego: utilizar o desporto como meio formador e promotor de oportunidades, como é, há algum tempo, o caso do Reino Unido.

Lipsitz (1984) fez um estudo nas cidades de St. Louis, Los Angeles e Houston. Na época, o Governo local apoiou a construção de novos estádios para as modalidades de beisebol e futebol. Todo o planeamento e a construção desses estádios foram pensados para sanar alguns problemas de desenvolvimento que integravam a história urbana da cidade. Para St. Louis, a construção do estádio proporcionou a modernização do centro; já Los Angeles e Houston aproveitaram a oportunidade para atrair capital privado para novos empreendimentos.

Trendafilova, Waller, Daniell e McClendon (2012) realizaram um estudo em Detroit, uma das maiores cidades do Michigan, nos EUA, famosa pela indústria automobilística. Atualmente, algumas marcas comerciais ligadas ao desporto ocuparam o centro da cidade, com grandes instalações, para atrair eventos e programas de desporto. Nesse estudo, os autores identificaram o papel do desporto

para o desenvolvimento da cidade e concluíram (Trendafilova, Waller, Daniell & McClendon, 2012):

- O desporto tem um papel importante na economia da cidade;
- Programas e instalações de desporto foram importante na revitalização e no desenvolvimento das áreas centrais;
- O desporto melhorou a imagem do centro e criou mais oportunidades de entretenimento;
- Os governantes locais perceberam o desporto como ferramenta de desenvolvimento, porém, apenas como componente da estratégia económica, pois a visão deve ser mais holística;
- O desporto não pode sustentar toda a economia da cidade e o seu uso, como ferramenta de desenvolvimento, deve ser prudente;
- De um modo geral, as cidades devem promover o desporto como catalisador de desenvolvimento económico e cultural, porém combinado com outras estratégias de planeamento.

Austrian e Rosentraub (2002) desenvolveram um estudo em quatro cidades dos EUA e perceberam que a construção de novas instalações, indiretamente, movimentou a economia local. Na cidade de Cincinnati, a criação de postos de trabalho aumentou 25%, um valor superior à média nacional (21%). Já em Cleveland e Indianápolis, os empregos foram impulsionados em diversos ramos, inclusive no setor de turismo, proporcionando importantes ganhos políticos nas duas cidades.

Hutchinson, Berg e Kellison (2018) também analisaram três cidades dos EUA, quanto à ação política e aos impactos positivos no desenvolvimento dessas metrópoles. Constataram que, mesmo que a maior parte dos investimentos sejam

públicos, há manifestações de parcerias para a construção das instalações de desporto profissional. Assim, concluíram que as ações políticas são essenciais, no entanto, devem ter influências e interações de *stakeholders*. Destacaram três pontos-chave dessa relação:

- Ação política: manifestou-se nos apoios, na influência dos *stakeholders* e dos políticos eleitos;
- Investimentos: inicialmente, a população dessas cidades era contra o investimento público para a construção das instalações, porém, alguns influenciadores e campanhas de marketing mudaram a opinião local;
- *Stakeholders*: parceiros privilegiados do Governo e das empresas do setor privado, que direta ou indiretamente influenciaram ou sofreram influência das ações políticas públicas.

### 3. Clubes

Os clubes são organizações que interagem em diversos contextos e ambientes com outras entidades e, essencialmente, com o Governo local, que formula e implementa políticas públicas, as quais podem gerar apoios diretos e indiretos aos clubes (Elmose-Østerlund & Iversen, 2019).

Breuer, Feiler, Goings e Elmose-Østerlund (2017) realizaram um estudo com 35.790 clubes europeus e identificaram que a maioria dos clubes tem menos de 100 membros: somente um em cada dez clubes tem mais de 500 sócios. O maior número de clubes pequenos é registado em Espanha (77%), Hungria (74%), Polónia (72%) e Suíça (68%). Os clubes “grandes” aparecem, principalmente, na Holanda (30%). Nesses, o futebol é a modalidade mais praticada, numa razão de um em cada cinco clubes. Os apoios indiretos são utilizados por dois terços dos clubes, que usam as



instalações públicas para as suas atividades. O país que mais utiliza essas instalações é a Polónia (91%), enquanto o menor registo de uso aparece na Holanda (55%). Os apoios diretos representam 16% da receita dos clubes, sendo mais baixos na Holanda (5%) e mais elevados na Polónia (41%).

Os apoios diretos concedem aos clubes condições para praticarem valores mais baixos e/ou gratuitos nas atividades que oferecem, com o objetivo principal de angariar mais participantes (Elmose-Østerlund & Iversen, 2019). Com isso, podem alcançar um número elevado de pessoas e, assim, tornarem-se meios que facilitam o acesso dessa população ao desporto (Ibsen et al., 2016). Quanto aos apoios indiretos, estes favorecem os serviços prestados, quanto à disponibilização de infraestruturas públicas e concessões fiscais (Elmose-Østerlund & Iversen, 2019).

O programa Erasmus+, da União Europeia, tem por objetivo promover o desenvolvimento de mais conhecimento na Europa em cinco ações, entre elas o desporto. O programa cofinanciou o projeto de inclusão social e voluntariado de clubes de desporto da Europa, e investigou a inclusão social e o voluntariado dos clubes em 10 países. Na primeira etapa foi analisada a política de desporto desses países e os investigadores concluíram o seguinte (Ibsen et al., 2016):

- O desporto para todos é uma prioridade política para os 10 países participantes;
- O voluntariado, como política pública, aparece apenas na Noruega, Alemanha, Suíça, Bélgica (região de Flandres);
- Nos 10 países, os clubes recebem apoios do Governo, direta e indiretamente;
- Nestes países, o apoio dos municípios foi considerado o mais importante para os clubes;

- Um dos objetivos na maioria dos países é promover a inclusão social e a integração de grupos mais desfavorecidos;
- Regista-se uma tendência para o fortalecimento do voluntariado e da cooperação entre as entidades.

Na Alemanha, especificamente, as políticas municipais foram implementadas para apoiar os clubes em três vertentes: autonomia, apoios e cooperação. Contudo, os apoios ainda são considerados o mais importante para o desporto local (Feiler et al., 2018). Outro exemplo vem da Flandres, na Bélgica, onde o Governo Flamengo é responsável pela maioria dos investimentos no desporto. Porém, os municípios são os principais financiadores dos clubes. Especulou-se que, em 2014, foram investidos nos clubes mais de 16 milhões de euros, representando 8,6% das receitas. Apesar disso, as políticas do Governo dessa região foram reestruturadas com base na autonomia, cooperação e racionalização dos clubes (Van Poppel et al., 2018).

Na Lituânia, o Governo também propôs medidas de desenvolvimento para o desporto (2011-2020), pretendendo desenvolver cooperações entre organizações públicas e privadas. Foi criado um sistema com vários níveis de cooperação para difundir o programa de desporto para todos. Não obstante, as políticas governamentais desse país ainda estão centralizadas, faltando identificar o real papel dos clubes neste cenário (kriščiūnas, 2019).

Os clubes são promotores de desporto para todos. No entanto, nos últimos anos, enfrentam a concorrência das grandes organizações privadas de *fitness*. Mesmo assim, continuam como meios inclusivos para populações muito específicas, de alguma forma desfavorecidas, como mulheres, portadores de deficiência, jovens e idosos. Nesse sentido, o Governo, a todos os níveis, ainda aposta nos clubes como

agentes positivos de inclusão e transformação. Para isso, apoia as suas iniciativas com recursos públicos e torna-se o seu principal *stakeholder* (Corthouts et al., 2020).

#### **4. Stakeholders**

O capítulo justifica-se para melhorar a compreensão da parceria entre a CML e os clubes, pois a Câmara tornou-se um importante *stakeholder* dos clubes. É fundamental conhecer a visão dos principais autores sobre a teoria dos *stakeholders*, a sua evolução ao longo do tempo e como foi conceptualizada na área do desporto. Neste campo, priorizou-se a teoria aplicada aos eventos, aos programas e aos clubes.

##### **4.1 Teoria geral dos stakeholders**

Para se compreender a teoria dos *stakeholders* devemos remontar à definição de Freeman (1984) e, em particular, à afirmação de que qualquer organização poderia sofrer influência estratégica ou criar valor mútuo de cooperação. Tal definição foi apresentada como um mapa, no qual a organização está no centro e os *stakeholders* ao redor. Porém, somente após a publicação do seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, a teoria teve um impulso significativo (Donaldson & Preston, 1995). Mais tarde, outros autores como Mitchell (1997), Frooman (1999), Wolfe e Putler (2002) trouxeram outras visões acerca da teoria e aplicaram-na a diversos contextos.

De facto, diferentes abordagens têm propósitos distintos, levando os autores a expandirem a investigação acerca dos *stakeholders* a contextos mais abrangentes. Mitchell, Agle e Wood (1997) relacionaram essa teoria entre a organização e a sua interação com o ambiente. Muitas vezes, essa interação é percebida como uma cooperação entre pessoas, grupos, organizações, instituições, sociedades e o próprio

contexto. Essa cooperação foi definida em três atributos: poder, legitimidade e urgência. Com base em Mitchell et al. (1997) foi construída a tabela 1 para descrever, detalhadamente, os três atributos reconhecidos pelos autores supracitados.

Tabela 1: Descrição de poder, legitimidade e urgência

Poder	O poder é o grau de influência de um <i>stakeholder</i> sobre a organização e os resultados, de acordo com os objetivos. É uma relação exercida de forma coerciva, baseada em recursos materiais, financeiros ou normativos. O poder é transitório, pois pode ser perdido ou adquirido.
Legitimidade	Considerada quando os argumentos de uma das partes são aceitáveis. Não é apenas uma percepção seletiva entre as partes, mas sim um bem social desejado e compartilhado. Baseada de acordo com normas e valores sociais.
Urgência	Baseia-se na sensibilidade ao tempo: depende do tempo de resposta às reivindicações e da importância das mesmas.

Fonte: Adaptado de (Mitchell et al., 1997).

O poder, a legitimidade e a urgência são atributos centrais para a identificação dos *stakeholders*. A legitimidade e o poder são variáveis independentes entre si, mas são necessárias para explicar a cooperação (Mitchell et al., 1997).

Dois anos mais tarde, Frooman (1999), fundamentado na explicação de Mitchell (1997), destacou as organizações no seu contexto, com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência, para responder quem são os *stakeholders*, quais os seus interesses e como se relacionam. O autor enfatizou ainda que as organizações não são independentes e nem autossuficientes, e que o ambiente externo também exerce influência de poder. Porém, isso pode ser usado como uma estratégia para uma tomada de decisão.

Desta forma, torna-se necessário concetualizar, compreender e analisar o ambiente externo na cooperação. Uma das formas de analisar a cooperação e o ambiente é melhorar a percepção, a interpretação e a avaliação do poder, da legitimidade e da urgência e suas interações, para criar um alinhamento com a organização (Wolfe & Putler, 2002). Diante disso, a teoria é sustentada na ética entre

os *stakeholders*, para poderem (co)criar valores, vantagem económica, rentabilidade e uma competitividade mais sustentável (Jones, Harrison & Felps, 2018).

#### **4.2 Stakeholders e desporto**

Durante muito tempo, a teoria dos *stakeholders* foi descrita somente para ambientes organizacionais. Porém, a partir de determinada altura, outros campos começaram a utilizar essa teoria, como o campo do desporto, por exemplo. Diante de um ambiente imprevisível, alguns autores foram pioneiros em utilizar a teoria para explicar as cooperações nesse campo, como Russo e Vito (2011). Estes autores recordaram que os primeiros estudos a utilizarem a teoria dos *stakeholders* no desporto foram de Wolfe e Putler (2002) e de Friedman, Parent e Mason em (2004).

Wolfe e Putler (2002) investigaram a relação dos *stakeholders* num programa de atletismo em ambiente escolar. Neste, os *stakeholders* poderiam ser os alunos, os professores, o Governo, as associações de estudantes, os atletas universitários e os ex-alunos. Todos foram identificados e classificados em grupos de acordo com os interesses. O resultado mostrou a importância de se definir os interesses individuais dos *stakeholders* e de se formarem grupos homogêneos para desenvolver a organização.

Friedman et al. (2004) utilizaram os princípios da teoria para identificarem os *stakeholders* e analisarem as suas reivindicações. Com base no poder, na legitimidade e na urgência, analisaram o Comité Olímpico Internacional (COI) e a interação com o Governo nacional, com os patrocinadores e com os atletas. Os autores perceberam que, quanto mais influente for o *stakeholder*, maior o impacto na gestão e melhor a compreensão do ambiente externo.

Parent (2008) examinou os principais comités organizadores, para perceber como operam durante um evento e como os *stakeholders* afetam esse trabalho. As

influências dos *stakeholders* podem aparecer internamente, pelos voluntários e funcionários, ou externamente, pelos patrocinadores, delegações e entidades desportivas locais. Por outro lado, Naraine, Schenk e Parent (2016) ressaltaram que a forma como todo o evento é planeado, implementado e finalizado interfere em cada *stakeholder* e no futuro das relações entre ‘parceiros’.

Os eventos ou megaeventos tornaram-se estratégias de cooperação entre as organizações (Chalip et al., 2017). Os megaeventos são considerados veículos de obtenção de benefícios e formadores de relações internacionais (Parent, 2008), contudo, formam redes pouco conectadas e tendem a ser centralizados (Naraine et al., 2016). A nível local, a capacidade das cidades é maior para acolher eventos menores que tendem a ser mais descentralizados, envolvendo prioritariamente os *stakeholders* locais (Naraine et al., 2016). Essa rede forma alianças que podem servir como oportunidades para os organizadores locais (Chalip et al., 2017). Porém, devem ser interorganizacionais e envolver toda a comunidade, sendo que o fator principal é saber como se coordenam entre si (Parente t al., 2017).

Parent e Harvey (2009) propuseram um modelo de parceria para envolver iniciativas comunitárias, composto por três partes: a formação, a gestão e a avaliação. A formação integra o objetivo do projeto, o ambiente envolvido, a natureza dos parceiros e o planeamento da parceria. A gestão tem o enfoque na comunicação e na tomada de decisões. Por fim, a avaliação inclui a eficácia da relação. Os autores citam alguns exemplos de parcerias desportivas, como *Québec en Forme* ([www.quebecenforme.org](http://www.quebecenforme.org)), *Active Healthy Kids Canadá* ([www.activehealthykids.ca](http://www.activehealthykids.ca)) e *Play Every Day* ([www.playeveryday.org](http://www.playeveryday.org)).

Os clubes fazem parte das iniciativas comunitárias, pois são fundamentais a nível local. Muitas vezes, esses clubes interagem localmente com os fãs que, a partir

dessa interação, podem, também eles, ser considerados *stakeholders*. Assim, foi utilizada a teoria dos *stakeholders* para explicar essa relação entre clubes e fãs (Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018).

A relação entre clubes e fãs, como *stakeholders*, aconteceu, num primeiro momento, em Inglaterra. O Governo implementou algumas recomendações para o estreitamento dessa relação, sendo que a principal sugeria que os fãs pudessem obter propriedade parcial ou total de um clube e, assim, contribuir para a gestão do futebol (Garcia & Welford, 2015).

Também Friedman, Parent e Maso (2004) analisaram a influência dos fãs, como *stakeholders*, em algumas organizações de desporto norte-americanas. Foi observada, principalmente, a influência destes na escolha dos nomes das equipas. Os autores perceberam que os fãs nativos ou descendentes étnicos locais recusavam-se a comprar produtos licenciados de certas equipas, como *Redskins de Washington* ou *Cleveland Indians* e *Atlanta Braves*. Alguns clubes até mudaram o nome da equipa ou da mascote, como aconteceu na Universidade de Stanford, pela relação próxima que tinham com os fãs. Biscaia et al. (2018) concluíram que esses fãs consomem o espetáculo, investem tempo, energia, dinheiro e fazem investimentos financeiros, para aquisição de produtos/serviços do clube, ou não financeiros, como é o caso da lealdade à equipa. Com isso, podem influenciar diretamente a tomada de decisão (Biscaia et al., 2018).

Por fim, as cooperações entre *stakeholders* no campo do desporto podem servir para o desenvolvimento da economia nacional e internacional. O maior desafio envolve os contextos económicos, sociais e ambientais a criar sinergias entre todos os *stakeholders*, sejam públicos, privados ou associativos. O caminho é uma

redefinição dos papéis e dos interesses de cada um, formando um sistema de contínuo desenvolvimento em prol dos seus cidadãos (Constantino, 1999).



# MODELO DE ANÁLISE E OBJETIVOS

---

Neste capítulo apresentam-se o modelo de análise e os objetivos do estudo. O modelo de análise é composto por três partes: conceito, dimensões e indicadores, e revisão da literatura sobre a parceria entre municípios e clubes. Os objetivos foram divididos em geral e específicos, e elaborados para responder à problemática do estudo.

### 1. Modelo de Análise

O referencial teórico reveste-se de um conjunto de relações entre o Governo, prioritariamente os municípios, e os clubes no âmbito do desporto. A nível municipal, são implementadas políticas públicas que resultam em apoios diretos e indiretos aos clubes (Elmose-Østerlund & Iversen, 2019). Este cenário pode ser visto em algumas cidades de Portugal, onde as câmaras são os principais *stakeholders* dos clubes (Constantino, 1999). Em Lisboa, por exemplo, uma das políticas da CML é a parceria com o movimento associativo e, consequentemente, o apoio aos clubes (CML, 2017b).

Tendo este facto em conta, decidiu-se analisar a parceria entre a CML e os clubes no desenvolvimento do desporto, o que caracteriza essa relação e como são organizadas as políticas de apoio. Para responder à problemática proposta, utilizar-se-á o modelo de análise fundamentado nos estudos de Van Poppel et al. (2018), Feiler et al. (2018) e Ibsen et al. (2016). Esses autores discutiram, principalmente, a parceria entre os municípios e os clubes, como são atribuídos os apoios públicos e o retorno desses à sociedade.

Van Poppel et al. (2018) referiram que as políticas de desporto na Flandres, na Bélgica, são estabelecidas com base na cooperação entre os municípios e os clubes. São estruturadas em três setores: Estado, mercado e sociedade. O Estado é o

Governo, em todos os níveis hierárquicos, o mercado representa os clubes e a sociedade é a população consumidora.

Feiler et al. (2018) destacaram que a política de desporto na Alemanha alicerça-se na autonomia, na subsidiariedade e na cooperação entre os municípios e os clubes.

Ibsen et al. (2016) observaram os municípios como os principais *stakeholders* dos clubes, no que diz respeito a políticas de apoio e de desporto para todos, em 10 países da Europa.

O modelo de análise é composto por conceitos, dimensões e indicadores (Quivy & Campenhoudt, 2017). Para esta investigação, o modelo de análise foi estruturado da seguinte maneira:

- Conceito: parceria entre CML (Estado), os clubes (mercado) e o retorno à comunidade (sociedade);
- Dimensões: cooperação, apoios, participação e oportunidades;
- Indicadores: políticas públicas, apoios diretos e indiretos, ofertas à comunidade e formação.

Na figura 1, apresentamos o esquema para o modelo de análise utilizado nesse estudo.

Figura 1: Modelo de análise



- a) Cooperação: relação estabelecida via políticas públicas, na qual o Governo se torna um agente facilitador para que os clubes desenvolvam outras relações, procurem mais autonomia e dependam menos dos apoios públicos (Van Poppel et al., 2018; Feiler et al., 2018).
- b) Apoio direto: cedido diretamente aos clubes para manter o baixo custo das operações. Normalmente, direcionado à atividade regular do clube (Van Poppel et al., 2018; Feiler et al., 2018; Ibsen et al., 2016).
- c) Apoio indireto: despesa pública que facilita ou complementa a operação dos clubes. Por exemplo, o uso de instalações gratuitas ou a baixo custo, cedência de equipamentos ou recursos humanos a eventos ou, até mesmo, concessões fiscais (Van et al., 2018; Feiler et al., 2018; Ibsen et al., 2016).
- d) Participação e oportunidades: ofertas de desporto à comunidade, que possa contribuir para o capital social e para a saúde dos cidadãos. Além disso, as ofertas podem potenciar a formação desportiva de crianças e jovens (Van et al., 2018; Feiler et al., 2018; Ibsen et al., 2016).

## **2. Objetivos**

De acordo com o problema de investigação, formulou-se o seguinte objetivo geral: analisar a parceria entre a Câmara Municipal de Lisboa e os clubes no desenvolvimento do desporto.

Elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a cooperação entre a CML e os clubes;
- b) Identificar as formas de apoio da CML aos clubes;
- c) Descrever o papel dos clubes na parceria com a CML.

## MÉTODO

---

Neste capítulo descreve-se a metodologia, organizada em quatro subcapítulos: os participantes no estudo, o instrumento de pesquisa, os procedimentos de recolha de informação e o tratamento de dados.

## **1. Participantes**

Participaram no estudo nove dirigentes de clubes de Lisboa e foi escolhido um dirigente por clube. Os participantes são membros dos órgãos sociais dos clubes, prioritariamente os presidentes, vice-presidentes e diretores, com vínculo na direção de 6 meses até 50 anos. Possuem entre 30 e 80 anos, de ambos os sexos. Os clubes desenvolvem várias modalidades, como futebol, andebol, boxe, atletismo, vela, triatlo, voleibol, entre outras.

Os clubes foram selecionados a partir da listagem fornecida pela CML e agrupados em três dimensões: pequenos, médios e grandes, de acordo com os apoios cedidos pela CML para a sua atividade regular em 2019. A CML apoiou 116 clubes em 2019, destes 45 são pequenos, 37 são médios e 34 são grandes.

Para compor o estudo, fez-se um sorteio aleatório pela ferramenta do Office Excel e para cada dimensão foram sorteados três clubes (anexo 1).

- Pequeno: até 5.000€;
- Médio: entre 5.000€ a 10.000€;
- Grande: acima de 10.000€.

## **2. Instrumento**

Foi elaborada uma entrevista semiestruturada para recolher os dados dos participantes. O guião para a entrevista foi estruturado a partir do modelo de análise, nas três dimensões: cooperação, apoios, participação e oportunidades.

Quanto à cooperação, o indicador utilizado foram as políticas públicas. Nesta dimensão, contemplou-se o objetivo deste estudo referente à caracterização da parceria entre a CML e os clubes.

Na dimensão 'apoios', os indicadores, diretos e indiretos, serviram para identificar as formas de apoio e como são geridos esses apoios pelo clube.

Para a participação e oportunidades, os indicadores foram as ofertas de atividades e a formação de crianças e jovens. Esta dimensão identificou de que forma os clubes retornam os apoios públicos à sociedade.

Na tabela 2, apresentamos o guião das perguntas para a entrevista, descrito em conformidade com cada uma das dimensões.

Tabela 2: Guião para entrevista elaborado a partir do modelo de análise

Dimensão	Indicador	Pergunta			
Cooperação	Políticas públicas	Gostaria que caracterizasse a parceria existente entre o clube e a CML para o desporto	Na sua opinião em que medida o clube tem sido beneficiado ou prejudicado na parceria? A dependência do clube aumentou ou está mais autónomo?	Na perspetiva da CML gostaria que desse a sua opinião sobre as políticas públicas que têm sido seguidas para o apoio aos clubes.	Gostaria de referir alguma medida prática para melhorar a parceria? De modo geral, ela contribui para o desporto?
Apoios	Direto e indireto	Gostaria que falasse dos apoios para o desporto que o clube recebe da CML.	Para além dos apoios citados, gostaria de referir algum outro tipo de apoio que recebe da CML?	De que forma a CML apoia o clube na formação?	De que forma o clube utiliza as infraestruturas públicas e equipamentos para o desporto?
Participação e oportunidades	Ofertas e formação	Considerando os apoios públicos que o clube recebe da CML para o desporto, o que o clube oferece à comunidade?	No concreto e no âmbito da parceria com a CML, gostaria que referisse o papel do clube na formação de atletas.		

### 3. Procedimentos

Os dados foram recolhidos em dois momentos. Numa primeira fase, realizámos a análise documental das informações sobre a CML e a parceria com os clubes. Numa segunda fase, foram realizadas as entrevistas com os dirigentes dos clubes.

#### 3.1 Câmara Municipal de Lisboa

A recolha dos dados foi realizada *online*, no *site* oficial da CML, disponível em <https://www.lisboa.pt/cidade/desporto/entrada>, nos campos: entrada, estratégias, programas e serviços. Também se analisou o dossiê de candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto 2021, disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Desporto/bid\\_file\\_pt.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Desporto/bid_file_pt.pdf). Foram considerados apenas os dados referentes a parcerias com os clubes. As informações foram compiladas segundo as dimensões: cooperação, apoios, participação e oportunidades. Os dados foram recolhidos entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020.

#### 3.2 Clubes

Para realizar as entrevistas, contactámos a CML para obter a listagem de todos os clubes cadastrados. Na listagem fornecida, os clubes estavam divididos em pequenos, médios e grandes. Realizou-se um sorteio para a seleção dos participantes e a CML foi informada a respeito dos selecionados. Numa segunda fase, a CML forneceu o nome e o contacto dos dirigentes desses clubes. Foi enviado um e-mail para cada dirigente com o intuito de apresentar o pesquisador, o estudo e agendar dia e hora para a entrevista. Os dirigentes que não responderam ao e-mail foram contactados via telemóvel.

As entrevistas aconteceram na sede dos clubes, com um membro da direção. No dia da entrevista, antes de se avançar com as perguntas, os participantes foram



informados quanto ao anonimato e à confidencialidade dos dados recolhidos. Para garantir o anonimato, cada clube recebeu um número de um (1) a nove (9), antecedido pela letra C. Também foi solicitada a autorização para gravação da entrevista. As entrevistas foram gravadas pelo gravador de áudio de um telemóvel de marca Huawei, modelo Mate 20 Lite e transcritas pela ferramenta do Google Docs (digitação por voz).

#### **4. Tratamento dos Dados**

Para o tratamento de dados, utilizámos o modelo de análise de conteúdo de categorias descrito por Bardin (1979). A autora propõe a análise em três etapas:

- a) A pré-análise: organizar as ideias iniciais de forma operacional e sistematizada;
- b) A exploração do material: formalizar todas as informações recolhidas de forma sistémica e com regras. Esta é a fase operacional;
- c) O tratamento dos resultados: tornar as informações significativas e válidas.

Na pré-análise foram organizados os dados recolhidos na análise documental e nas entrevistas, separadamente. Na exploração, agruparam-se os dados recolhidos relativos a CML e às entrevistas dos dirigentes, de acordo com as três dimensões do modelo de análise: cooperação, apoios, participação e oportunidades. Para o tratamento dos resultados foram criadas, dentro de cada uma das dimensões, categorias por semelhança.

# APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

---

Os dados são apresentados em duas partes: na primeira, os que se referem à CML e à parceria com os clubes; na segunda, as entrevistas com os dirigentes dos clubes.

A primeira parte está organizada da seguinte forma:

- Cooperação: a parceria e as políticas públicas que envolvem os clubes;
- Apoios: quais as formas de apoio, as leis que os regem, os programas de atribuição dos apoios e como são viabilizados;
- Participação e oportunidades: as contrapartidas dos clubes à sociedade, mediante a parceria.

Na segunda parte, organizaram-se os resultados da seguinte forma:

- Cooperação: caracterização da parceria entre a CML e os clubes;
- Apoios: quais os apoios, como os clubes os recebem e como gerem esses apoios;
- Participação e oportunidades: apoios públicos que recebem e como os retornam à comunidade.

### **1. CML: Cooperação e Políticas Públicas**

O desporto é um direito de todos os cidadãos e é assegurado pela CML com a premissa de dialogar com a comunidade: “os movimentos de cidadãos e as associações de moradores são atores privilegiados no diálogo com a autarquia, na construção de soluções para a cidade e para os seus bairros” (CML, 2019c).

O pelouro do Desporto tem sob a sua alçada o Departamento de Atividade Física e do Desporto (DAFD). Governa-se pela Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) - Lei nº 5 de 2007, de 16 de janeiro, que, nos artigos 5º e 6º, fazem menções às autarquias e ao seu papel. A nível europeu, a LBAFD é regida pelo Livro

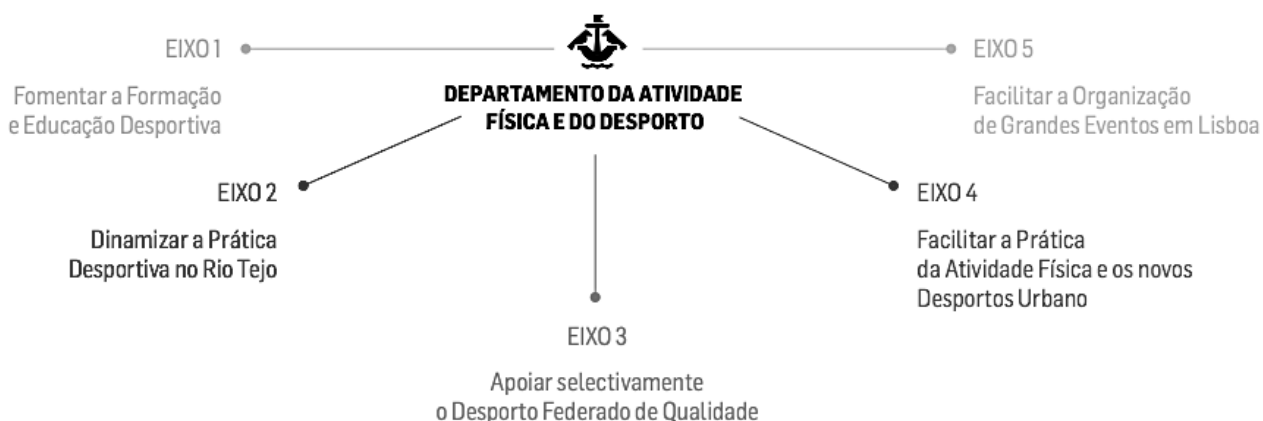
Branco do Desporto, que se concentra nas vertentes económicas e sociais (CML, 2017; 2019; 2019a; 2019b). Desta forma, os principais objetivos do DAFD são (CML, 2017a):

- Implementar políticas de desporto;
- Promover e divulgar as práticas de atividade física e do desporto;
- Apoiar o movimento associativista;
- Promover a gestão e a construção de instalações de desporto;
- Desenvolver parcerias com os demais órgãos e entidades de desporto.

No plano 2020-2023 da cidade de Lisboa, a CML argumenta ser um órgão facilitador aos seus parceiros: “apoiar as organizações e coletividades que promovem o desporto através de mecanismos participados e transparentes relativamente ao uso das verbas disponibilizadas”. Uma das metas desse plano é continuar a apoiar o movimento associativo, a atividade regular dos clubes e as iniciativas de desporto (CML, 2019d).

A figura 2 apresenta um panorama geral de como o desporto é planificado pelo DAFD.

Figura 2: Pilares e eixos de orientação desportiva de Lisboa



Fonte: Adaptado (CML, 2017, pág. 129)

O desporto em Lisboa está organizado, segundo o Plano de Desenvolvimento da Atividade Física e do Desporto 2017-2021 (PDAD), em cinco eixos que sustentam as políticas públicas implementadas pela CML (CML, 2017a):

- Analisar a atividade física e o desporto em todo o País;
- Realizar estudos nestas duas temáticas, para ajudar toda a população;
- Definir os parceiros que apoiam a CML nas ações relacionadas ao desporto e atividade física, nomeadamente a rede associativista de Lisboa, como o ponto mais forte deste plano;
- Desenvolver protocolos e iniciativas junto de entidades dos setores estratégicos que contribuem, de alguma forma, para o desenvolvimento do desporto e da atividade física;
- Estabelecer a monitorização de todas as ações que permitam medir os resultados do plano.

Em Lisboa, o associativismo é composto de clubes e de coletividades, “com grande importância no desenvolvimento do desporto, pois são veículos de formação, orientação e especialização”. Os clubes deixaram de desempenhar somente um papel social, exigindo-lhes mais ofertas de desporto, com instalações mais modernas, para atenderem à necessidade atual (CML, 2017).

No último recenseamento realizado pela CML (2017), foram identificados 232 clubes e 1.592 instalações de desporto. Os clubes são responsáveis pela gestão de 26% dessas instalações, que acolhem cerca de 57.000 praticantes. Num universo de 223.000 praticantes em Lisboa, dada a sua proximidade com os cidadãos, 17% da população da capital frequenta um clube (CML, 2017).

Os principais programas de desporto da CML são executados em parcerias com os clubes. Esses programas impulsionam a rede escolar, o associativismo, o

envelhecimento ativo e a adoção de estilos de vida mais saudáveis. Como exemplo, refira-se um dos programas de dinamização do desporto, as Olisipiadas, executado em parceria com os clubes, com o objetivo de transmitir os valores do desporto às crianças, como forma de projetar o futuro desportivo de Lisboa. (CML, 2017).

No Plano Estratégico de Desenvolvimento do Desporto 2018-2021 (PEDD) assegura-se o envolvimento dos clubes em quatro projetos (CML, 2017, 2017a):

- Atração de megaeventos desportivos
  - Articulação com os clubes para captação de praticantes.
- Assistência a eventos
  - Assistência aos clubes na venda de bilhetes e na sensibilização dos mesmos à prática e à experimentação.
- Motivação e condicionantes do desporto participação
  - Abertura e apoio para os clubes realizarem aulas e iniciação como demonstração de suas atividades.
  - Apoio à gestão, para inovação, com o objetivo de reterem participantes.
- Desporto opcional das escolas
  - Oferta de atividades para crianças e jovens estudantes nos clubes;
  - Oferta de instalações municipais e dos clubes para realização de eventos.

Na tabela 3, apresentamos os resultados da análise do conteúdo na dimensão da cooperação quanto às políticas públicas de apoios aos clubes. Nesta dimensão, a cooperação é essencial na parceria. É ratificada pela CML, no sentido de apoiar os clubes como parceiros na dinamização do desporto para todos. Atribuíram-se três categorias: associativismo, desporto e apoios, que explicaram essa cooperação.

Tabela 3: Cooperação e políticas públicas: a parceria com os clubes

Categorias	Análise do conteúdo
Associativismo Desporto Apoios	<p>“o desporto é um direito de todos os cidadãos. A CML tem a premissa de dialogar com a comunidade na construção de soluções para a cidade”.</p> <p>“principais objetivos do DAJD é apoiar o movimento associativista”.</p> <p>“apoiar as organizações e coletividades que promovem o desporto através de mecanismos participados e transparentes relativamente ao uso das verbas disponibilizadas. Como uma das metas do plano é continuar a apoiar o movimento associativo”.</p> <p>“definir os parceiros que apoiam a CML nas ações relacionadas ao desporto e atividade física, nomeadamente a rede associativista de Lisboa, como o ponto mais forte deste plano”.</p> <p>“clubes e coletividades, com grande importância no desenvolvimento do desporto”.</p> <p>“o associativismo, o envelhecimento ativo e a adoção de estilos de vida mais saudáveis. Como um dos programas de dinamização do desporto, as Olisipiadas, é executada pelos clubes e com objetivo de transmitir os valores do desporto”.</p>

## 2. CML: Apoios Diretos e Indiretos

O objetivo da CML é apoiar os clubes, em caráter social, cultural, recreativo, desportivo para a promoção do bem-estar da população (CML, 2019a).

Em 2008, a CML implementou o Programa de Apoio ao Associativismo (PAA) que viabiliza linhas de apoio direto para atividade regular, indireto para as infraestruturas, capacitações e para eventos, com a cedência de instalações públicas, de técnicos de desportos, de apoio logístico e de divulgação (CML, 2017).

O PAA é regulamentado pela proposta nº 496/2008, de 19 de novembro, deliberada no Boletim municipal nº 771, de 2009, regida pelo Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de outubro, na versão atualizada pelo Decreto-Lei n.º 41/2019, de 26 de março (CML, 2019a). Com base nos interesses municipais e para desenvolver diferentes áreas, definiram-se dois tipos de apoios (CML, 2008):

- a) Apoio direto: às atividades regulares, às entidades e à continuidade de projetos de interesse municipal (CML, 2008):

- Para a atividade regular, determinam-se alguns critérios: escalão de formação, pessoas com deficiência, praticantes femininas federadas, atividades náuticas, atividade desenvolvida em zona de realojamento social, participação nas ações e programas da CML (CML, 2015).

b) Apoio indireto: cedência de equipamentos, espaços físicos, meios técnicos-logísticos e divulgações (CML, 2008).

Os pedidos de apoio são solicitados por *e-mail* ou presencialmente nas lojas de atendimento, especificadas no *site* da CML. Quem pode solicitar esses apoios são “associações, fundações, instituições particulares de solidariedade social ou outras entidades legalmente existentes que prossigam fins de interesse público municipal, não excluindo as de natureza individual” (CML, 2017; 2019a, 2019b).

Desde a implementação do programa de apoio em 2008, a CML celebrou mais de 800 contratos-programa com os clubes e mais de 300 parcerias com outras entidades, de forma a “trabalhar de forma colaborativa para desenvolver a sustentabilidade dos clubes locais” (CML, 2017; 2019a; 2019b).

Entre 2012 e 2017, a CML atribuiu cerca de 4,2 milhões de euros para o desenvolvimento de atividade desportiva regular, com impacto significativo nos praticantes dos clubes apoiados. O município valoriza as atividades que contemplem a formação, as pessoas com deficiência e as praticantes femininas federadas (CML, 2017, 2019a; 2019b). Considerando o último ano, 2019, “o apoio da Câmara de Lisboa a 72 associações desportivas ascende a 500 mil euros. O apoio foi garantido ainda este ano e entregue dia 11 de dezembro de 2019 às entidades”. Esta é a primeira vez que o município antecipa o suporte financeiro, de forma a “assegurar o apoio antes das iniciativas, para que os clubes contem com a robustez necessária para o seu importante trabalho” (CML, 2019e).



Na tabela 4, descrevemos os apoios diretos e indiretos, atribuídos pela CML aos clubes ou a outras entidades sem fins lucrativos (CML, 217, 2019a; 2019b).

Tabela 4: Descrição dos apoios atribuídos aos clubes pelo programa de apoio ao associativismo.

Programa	Destinatário	Beneficiário	Funcionamento	CML	Clubes
Apoio ao Associativismo Desportivo	Clubes, coletividades e outras entidades sem fins lucrativos	Praticantes federados e não federados das entidades apoiadas	Três linhas de apoio: (1) atividade desportiva regular; (2) aquisição de equipamento e (3) obras de beneficiação de instalações	2012 e 2017 - apoio financeiro de cerca de 4,2 milhões de euros para o desenvolvimento de atividade desportiva regular com impacto significativo nos praticantes dos clubes apoiados	Atividade destinada aos escalões de formação, às pessoas com deficiência e às praticantes femininas federadas e é também conferido um maior incentivo às atividades náuticas e às atividades desenvolvidas em zona de realojamento social
Outras Linhas de Apoio ao Desenvolvimento Desportivo	Clubes, coletividades e outras entidades sem fins lucrativos	População residente e/ou trabalhadora em Lisboa	Apoios para o desenvolvimento de eventos desportivos com reconhecido interesse municipal, nacional e internacional	O município garante a utilização do espaço público e instalações desportivas, bem como os meios técnicos, logísticos e/ou de divulgação.	
Avaliação médico-desportiva	Atletas de clubes desportivos	Clubes	Garantir a correta avaliação da aptidão das crianças e jovens para a prática desportiva regular	Comp participação com 75% (€15,00) dos custos e Gratuidade aos inscritos no Ollispiadas	
Clube Alfacinha	Clubes e coletividades	Alunos do 1º, 2º e 3º CEB	Pretende fomentar a prática desportiva regular de crianças e jovens que não sejam sócios ou praticantes de nenhum clube desportivo. Enquadram 12 modalidades, 2 delas de desporto adaptado com uma carga horária de 180 minutos/semana	A CML vai apoiar 13 projetos, que em parceria com 19 Instituições de ensino e em articulação as Juntas de Freguesia, irão desenvolver programas destinados a 400 crianças.	Ao candidatarem-se, deverão estabelecer uma parceria com instituições de ensino, públicas ou privadas, sendo apoiadas pelo município através da celebração de Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo.
BIP/ZIP Lisboa	Juntas de Freguesia, Associações locais, coletividades e organizações não-governamentais	Comunidade residente em zonas de intervenção prioritária	Instrumento para dinamizar parcerias e pequenas intervenções locais e zonas de intervenções prioritárias. Cada projeto aprovado é financiado a 100% até ao montante máximo de 50.000€.	Até 2016, foram 546 candidaturas, 189 projetos aprovados, 442 entidades distintas, 1202 atividades, 66 dos 67 bairros prioritários, com um financiamento superior a 7,5 milhões de euros. Do total 189 de projetos aprovados até 2016, 11 têm intervenção nas temáticas da inclusão social pelo desporto, promoção para a saúde, desporto sénior e desporto adaptado.	

Desde 2009, a CML também disponibiliza uma linha de apoio direto, específico para obras. O Regulamento de Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa (RAAML) e o Programa de Apoio ao Associativismo (PAA) visam a revitalização e a beneficiação de instalações ou sedes desportivas. De 2012 a 2016, a verba destinada a obras rondou os 1.9 milhões para 85 clubes (CML, 217, 2019a; 2019b).

A perspetiva para os próximos anos será um investimento superior a 27 milhões, divididos em 3 categorias: beneficiação (5.2€), requalificação (5.7€) e nova construção (16€) (CML, 2019a; 2019b).

A CML também apoia os clubes com “formações e informações à gestão, para melhorar e qualificar os processos”. Destinado a gestores, dirigentes e técnicos dos clubes, o plano de (in) formação ao associativismo desportivo foi criado em 2016. Desde a sua criação já foram implementadas sete ações e há registo de 93 formandos (CML, 217, 2019a; 2019b).

Na tabela 5, apresentamos os resultados da análise do conteúdo na dimensão dos apoios, quanto a apoios diretos e indiretos. Nesta dimensão, verificou-se que a CML implementou o PAA, com apoios diretos aos clubes para atividade regular e apoios indiretos, pela cedência de infraestruturas públicas. Além disso, conferiu apoio às obras e às formações. Foram atribuídas quatro categorias por semelhanças: atividade regular, apoios diretos, apoios indiretos e clubes que beneficiaram desses apoios.

Tabela 5: Apoios diretos e indiretos: descrição dos apoios atribuídos aos clubes

Categorias	Análise do conteúdo
Atividade regular Apoios diretos Apoios indiretos Clubes	<p>“o objetivo da CML é apoiar os clubes, em 2008, a CML implementou um programa de apoio ao associativismo, que viabiliza linhas de apoio direto para atividade regular, indireto para as infraestruturas, formações, seguros e capacitações e para eventos com a cedência de instalações públicas, de técnicos de desportos, de apoio logístico e de divulgação”.</p> <p>“entre 2012 e 2017, a CML atribuiu em torno de 4,2 milhões de euros para o desenvolvimento de atividade desportiva regular, valoriza atividade à formação, às pessoas com deficiência e às praticantes femininas federadas. Também considera às atividades náuticas e às atividades desenvolvidas em zona de realojamento social”.</p> <p>“esta é a primeira vez que o município antecipa o suporte financeiro, de forma a assegurar o apoio antes das iniciativas, para que os clubes contem com a robustez necessária para o seu importante trabalho”.</p> <p>“de apoio direto específico para obras, de 2012 a 2016 destinou cerca de 1.9 milhões para 85 clubes, para obras de edificações”.</p> <p>“também confere apoio aos clubes com formações e informações à gestão, a fim de melhorar e qualificar os processos, desde a sua criação já foram implementadas sete ações e 93 formandos”.</p>

### 3. CML: Participação e Oportunidades, Ofertas e Formação

O aumento da oferta desportiva dos clubes também contribui para o plano de desenvolvimento de saúde e da qualidade de vida na cidade. A CML está a viabilizar este plano em parceria com a DGS, tendo por principais metas aumentar o número de praticantes de atividade física e melhorar a saúde dos lisboetas.

As principais instalações de desporto da cidade, de apoio às atividades dos clubes, já revelaram os impactos dos investimentos (CML, 2017, 2019a; 2019b):

- Complexo Desportivo Municipal do Alto do Lumiar
  - Futebol como a modalidade mais praticada (91%). Em detalhe, 63% incluem-se em escalões de formação (6-18 anos) e 35% nos seniores (19-35 anos);
  - 66% das pessoas frequentam o complexo 3 vezes por semana;
  - De 2014 a 2016, o complexo recebeu 350 eventos, 70% de râguebi e 30% de desporto não federado.
- Complexo Desportivo Municipal do Casal Vistoso
  - Em 2012, em parceria com a Federação de Ginástica de Portugal, foi instalado o centro de treino especializado em ginástica rítmica;
  - Em 2016, foi inaugurado o rocódromo municipal;
  - É certificado pela ISO 9001:2015 com níveis europeus de excelência;
  - Recebe, em média, 310 eventos por ano;
  - Tem mais de 3.000 utentes, 35% dos escalões de formação e 47% dos 19 aos 64 anos.
- Pista de Atletismo Municipal Prof. Moniz Pereira
  - Apoio aos clubes em diversas modalidades, sendo que 91% é atribuída ao desporto federado e 19% ao não federado;
  - Entre 2016 e 2017, foram atendidos cerca de 1.000 utentes, predominantemente de escalões de formação (44%).

Na tabela 6, apresentamos os resultados da análise do conteúdo, na dimensão da participação e oportunidades, quanto a ofertas de atividades à população. Nesta dimensão, destacou-se o retorno dos apoios públicos, com o aumento da participação da comunidade, um dos objetivos da parceria. Aferiram-se

três categorias por semelhança: oferta, desporto e clubes que beneficiaram dessa dimensão.

Tabela 6: Participação e oportunidades: oferta de atividades à população

Categorias	Análise do conteúdo
Oferta	<p>“o aumento da oferta desportiva dos clubes também contribui para o plano de desenvolvimento de saúde e qualidade de vida na cidade”.</p> <p>“as principais instalações de desporto da cidade, de apoio às atividades dos clubes, já revelam os impactos dos investimentos”.</p> <p>“ofertas de desporto: 66% das pessoas frequentam o complexo 3 vezes por semana; 35% nos escalões de formação, e 47% dos 19 aos 64 anos, mais de 3.000 utentes;”</p> <p>Cerca de 1.000 utentes, predominantemente de escalões de formação foram atendidos, 44%”.</p>
Desporto	
Clubes	

#### 4. Clubes: Cooperação e Políticas Públicas

De acordo com as entrevistas realizadas com os dirigentes dos clubes, apresentamos, neste ponto, os principais resultados sobre a cooperação e as políticas públicas. Esses resultados permitem caracterizar a parceria entre a CML e os clubes, perceber se os clubes beneficiam ou não da parceria, compreender se as políticas públicas da CML contribuem para o desporto e para os apoios aos clubes, e algumas medidas práticas para melhorar essa relação.

Na tabela 7, apresentamos os resultados das entrevistas a dirigentes de um clube pequeno, de um clube médio e de um clube grande, que caracterizaram a parceria entre a CML e os clubes. Destacaram-se duas categorias: apoios e facilitadores, que exemplificam a cooperação.

Tabela 7: Cooperação e políticas públicas: caracterização da parceria

Categorias	Análise do conteúdo
Apoios	<p>C2: “a colaboração com a CML é muito estreita e importante para ambas as partes. Agora, os apoios e a parceria com a CML, comparando com outros clubes, aqui é uma coisa pequena. A CML foi um facilitador e um conselheiro, porque no desenvolvimento desse projeto houve alterações que não estavam na nossa cabeça e tiveram que ser construídas por vontade da CML”.</p>
Facilitadores	

C4: “a gente candidata-se a vários projetos na área do desporto e, conforme o número de atletas e a candidatura feita, a gente recebe o apoio para as atividades. Está a facilitar as coisas para nós conseguirmos meter aquilo a trabalhar o mais rápido possível para termos um espaço muito grande”.

C6: “a parceria do clube com a CML é especificamente o pedido de apoio. Nós todos os anos pedimos o apoio para a atividade regular e pedimos para os equipamentos, temos que obedecer a determinados itens que a CML coloca, e aquilo tem suas percentagens, os créditos. A CML sempre facilita, mas somos obrigados a ter técnicos oficializados, com curso. Se fossem mulheres, tínhamos mais pontuação; se tivéssemos deficientes, tínhamos mais créditos; crianças também e crianças federadas também pontuam”.

---

De modo geral, a parceria é caracterizada pelos apoios anuais que a CML concede aos clubes, facto referenciado por sete (7) dirigentes entrevistados. Por exemplo, C5 afirma que “temos uma parceria, somos apoiados pela CML, naquele apoio anual que há, conforme os atletas que temos”. Já C1 diz: “a parceria, nós temos com a CML desde 2015, iniciámos com os projetos não financiados, só a ajuda para os pavilhões, material desportivo, e só depois chegou a parte do financiamento para pagar os técnicos, para alugar espaços desportivos”.

Considerando que os apoios ainda são o cerne da parceria, é importante ressaltar que a CML se tornou, nos últimos anos, um facilitador nesta relação. Três dirigentes identificaram isso mesmo. É o caso de C3 que sublinha que, “nos últimos dois anos, talvez tenha melhorado porque a própria CML, internamente, tem criado alguns meios de facilitação”, e C2 e C4, referidos na tabela 7.

Para C8 e C4, respetivamente, a relação é uma troca, na qual todos acabam por ter algum benefício: “acabamos por ser um facilitador para a câmara, para proporcionar experiências aos moradores de Lisboa a terem contacto com o mar e lá vamos, se queremos fazer melhor, nós fizemos a nossa parte, eles fazem a deles”.

Na tabela 8, descrevemos os resultados das entrevistas de um clube pequeno, um clube médio e um clube grande, quanto aos benefícios percebidos, que resultaram

da parceria, e a dependência ou não da CML. Elaboraram-se três categorias: Junta de Freguesia, dependência e benefícios. Destaca-se o papel da Junta de Freguesia (JF) como outro parceiro dos clubes.

Tabela 8: Cooperação e políticas públicas: os benefícios da parceria e dependência dos clubes

Categorias	Análise do conteúdo
Junta de Freguesia Dependência Benefícios	<p>C1: “sim, é obvio que a CML nos ajuda muito em termos financeiros, pois os técnicos têm que ser pagos. Autonomia, sim, eles nos dão aquela verba, também nos ajudaram com equipamentos desportivos, calções, t-shirts, mas a verba é sempre pouca. Então, eles nos põem sempre à vontade, mas sem a CML o clube não seria autossustentável. Felizmente, também temos um bocado o apoio da JF”.</p> <p>C3: “atualmente, o clube tem beneficiado, não digo beneficiar, acho que é uma moeda de troca. Trabalhamos em sintonia, na mesma parceria. Dependência não, isto não, pelo contrário, porque depende se as pessoas querem só fazer aquilo e estão à espera do subsídio da CM, porque o subsídio da CM só apoio 60% do valor do projeto, portanto, os outros 40% têm que ser do clube. Acho muito bem, está muito bem implementado, porque não é só esperar, nem só ficar nesta política de dependência, que não pode ser... acho muito bem que os outros 40% das despesas, fora o trabalho humano, que é por parte do clube, temos que trabalhar para o garantir”.</p> <p>C9: “sim, se beneficia com a parceria, não paga nada pelas instalações, são gratuitas. A JF ajuda-nos também, muito a nível de material desportivo, a nível financeiro também nos dá uma ajuda para apoiar o pagamento de alguns treinadores, temos a JF e a CM como parceiros, e temos também os sócios”.</p>

Em síntese, os clubes têm beneficiado com a parceria. Por exemplo, C4 “tem beneficiado com muita coisa, a associação vive de apoio” e C7 sublinha que, “do que tenho conhecimento, do que vimos a nível de história, há sempre um benefício é muito complicado gerir sem apoios, metade dos clubes não existiam”.

Todavia, não há um consenso face aos benefícios que a parceria pode proporcionar aos clubes. Citando C8, “prejudicar não prejudica, beneficiar também acho que não tem beneficiado, mas é uma relação, é uma parceria que existe entre a CM e o clube”. C2 afirma que, “nos últimos anos, as relações têm sido melhores, no passado já foram muito más. Posso-lhe dizer que, nos últimos 40 anos, ficámos sem nada por culpa da CML”.

No que se refere à dependência dos clubes, estes ainda são dependentes da CML. Três dirigentes assumiram esse facto: C1, referido na tabela 8, C4 (“vamos continuar sempre a ser dependente do Estado”) e também C6 (“sejamos realistas, nós somos um clube pequeno, temos as quotas mensais, mas não dão para quase nada. É evidente que sem o apoio da CML e da JF não conseguiríamos”). Porém, os dirigentes procuram outras parcerias para complementar o valor recebido, como disse o mesmo C4: “é uma IPSS sem fins lucrativos, vive dos apoios da Câmara, do IPDJ, e depois também vou procurar parceiros”.

Quatro clubes são autossustentáveis, um pequeno, um médio e dois grandes, facto mencionado por quatro dirigentes: C5 (“nós nunca vivemos do apoio da CML, senão já tínhamos fechado as portas. Nenhum clube sobrevive só com os apoios da CML”), C2 (“praticamente todos os anos conseguimos esse apoio, mas seria complemento sustentável se não existisse”), C8 (“dependência financeira da Câmara? Não, nós neste momento temos contratos assinados com a CML, são contratos de atividade náutica, temos a Câmara para promover a experiência náutica”) e C7 (“nós neste aspeto nos dias de hoje somos autossustentáveis, juntamente com os apoios conseguimos ter as contas equilibradas”).

Na tabela 9, destacamos os resultados das entrevistas a um elemento da direção de um pequeno, um médio e um grande clube, que descreveram as políticas públicas da CML seguidas na parceria com os clubes. Foram criadas duas categorias: Olisipiadas e apoios, que explicam as políticas públicas nessa cooperação.

Tabela 9: Cooperação e políticas públicas para o desporto e para os apoios aos clubes

Categorias	Análise do conteúdo
Olisipiadas	C6: “a CML informou que a partir de 2021 haveria Olisipiadas para seniores, aí já nós podemos ir e participar. Assim com as Olisipiadas, eles entenderam que não iam lá só com os jovens, que eles têm que dar apoio aos seniores, porque os seniores são mais que os jovens ou os miúdos”. C2: “a CML neste momento tem esse programa de apoio que é fundamental para muitos clubes, que não existia no
Apoios	

---

passado. No passado, as pessoas, os clubes estavam habituados a bater à porta da CML e pedir o que necessitavam, fosse muito ou fosse pouco, e a CM podia dizer que sim ou que não. Hoje em dia, as coisas estão muito organizadas, a CM tem uma grelha que explica muito bem como os valores financeiros são distribuídos, e os clubes têm-se candidatado todo os anos, e acredito que, para os mais pequenos, esse apoio é fundamental da CML. Uma das parcerias que criámos com a CML foi desenvolver um departamento de atividades náuticas, ainda não aconteceu. Hoje em dia, as Olisipiadas ajudam a fazer isso, como um dos grandes projetos da CML”.

C3: “a CML, todos os anos, organiza uma atividade que são as Olisipiadas e nós, todos os anos, participamos. Sim, contribui para o desporto, nós iniciámos com o apoio não financeiro e, pronto, agora estamos com o apoio financeiro. O apoio não financeiro era só equipamentos. O financeiro desde 2016. Nós iniciamos em 2015, com o não financeiro, e depois, em 2016, com o apoio financeiro”.

---

Atualmente, as políticas da CML para os apoios estão mais bem organizadas, havendo procedimentos iguais para todos, referiram-se quatro dirigentes. C2, descrito na tabela 9, e C5 que afirma: “eu acho que a CML tentou criar um modelo que, de certa forma, é inteligente – vamos apoiar mais quem tem mais atletas”. Também C4 confessa achar que “tem melhorado, tem funcionado, é igual para todos” e C5 revela que “o processo foi alterado, eventualmente melhorado, acho bem que haja critérios, uma forma igual para todos”.

A parceria proporciona à CML e aos clubes a possibilidade de implementarem novos projetos de desenvolvimento para o desporto, potenciando mais acesso à população. Isso foi referido por C2 (“uma das parcerias que criámos com a CML foi desenvolver um departamento de atividades náuticas. Ainda não aconteceu, mas pode acontecer no futuro”) e por C8, referindo-se à vela (“outra modalidade que a CML apadrinhou, desde o princípio. Nós aqui lançámos um projeto de vela adaptada para pessoas com deficiências”).

Contudo, mesmo que as políticas de apoio aos clubes tenham melhorado, ainda não são as ideais, pois alguns clubes dependem mais desses apoios para



realizarem atividades. Para C4, “há clubes que só conseguem sobreviver se a CML apoiar e se calhar deveriam apoiar um bocadinho mais, é pouco. Há clubes que necessitam mesmo, se não for essa ajuda não conseguem funcionar. É a realidade do nosso País e também porque há muitas despesas”. Segundo C8, há “falta de políticas que favoreçam o desporto. No resto do País, desde Cascais, Setúbal, Sesimbra, Peniche, Viana do Castelo, Porto, Algarve, em todo lado, as câmaras investem muito mais neste tipo de infraestruturas”.

Na tabela 10, apresentamos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas a dirigentes de um clube pequeno, um clube médio e um clube grande. Os entrevistados referiram algumas medidas práticas para melhorar a parceria, que podem contribuir para o futuro do desporto em Lisboa. Destacaram-se três categorias: infraestruturas, apoios e novos projetos.

Tabela 10: Cooperação e políticas públicas: medidas práticas e contribuições para o desporto

Categorias	Análise do conteúdo
Infraestruturas	C1: “eu acho que a CM podia melhorar as infraestruturas. Nós temos uma boa comunicação com CML, sempre que nós solicitamos algum pedido de apoio, eles tentam fazer tudo para nos ajudar”.
Apoios	C4: “quase tudo para mim funciona bem, mas as coisas têm que melhorar um bocadinho. Antes não havia, agora já há, para nós contribui, porque sem os apoios por parte da CML não fazíamos nada. Acho que isso acontece a todas as instituições que recebem o apoio da CML”.
Novos projetos	C8: “abrir este conceito não só às escolas públicas, mas também às privadas, para promover a todos sem exclusão. Nós temos, hoje em dia, uma relação semanal com a câmara, o que é muito bom, nós gostaríamos de se calhar por culpa nossa, meter projetos de maior dimensão e maior realidade para a vela para a cidade de Lisboa”.

De um modo geral, a parceria entre a CML e os clubes contribui para o desenvolvimento do desporto em Lisboa. Esta evidência é relatada, por exemplo, por C9 (“podemos revelar que há harmonia entre o pelouro do Desporto da CML e o clube, é uma parceria muito saudável e, sim, o desporto é a base fundamental da parceria com a CML”) e por C2 (“contribui e acho que vai continuar a contribuir cada vez mais,

porque acho que há um paradigma que está a mudar. Nos últimos 10 anos, o Governo central desresponsabilizou-se um pouco pelo desporto e as câmaras municipais assumiram e passaram essa função aos clubes. É uma descentralização porque, antigamente, toda a gente fazia desporto na escola, só iam aos clubes aqueles que eram muito bons e que iam para competição; hoje em dia, praticamente as crianças não têm desporto nas escolas e, as que têm, não têm um desporto diversificado, é o curricular e ponto final”). Também C3 salienta a atual proximidade à CM: “estamos mais próximos, beneficiando o desporto de um modo geral”.

Alguns contributos foram apontados pelos dirigentes para melhorar a parceria, favorecendo o desporto. Eis as principais sugestões:

- C1: “eu acho que a CML podia melhorar as infraestruturas. Vou fazer uma proposta à CML, porque iniciámos com o futebol de rua e não há campos de futebol de rua em Lisboa, há campos adaptados de futebol de rua”;
- C2: “deveria construir-se um estatuto do dirigente desportivo amador, com alguma vantagem, seja ela fiscal, seja ela de benefício profissional. Hoje em dia, cada vez mais, é difícil encontrar uma pessoa que queira fazer esse trabalho de voluntariado, não remunerado, nem ajuda de custos”;
- C5: “premiar o desempenho desportivo. Deveria existir um rácio ligeiramente diferente, consoante o nível competitivo em que estamos inseridos”;
- C7: “talvez falte um portal que organizasse todas as informações, todas as formas de apoio num só sítio. Atualmente, quem desconheça, provavelmente tem de navegar entre várias páginas. Hoje, não sei qual o *link* ou até mesmo se existem, para ver todos os apoios e como podemos concorrer”;

- C8: “meter projetos de maior dimensão e maior realidade para a vela para a cidade de Lisboa, já que gostávamos de fazer provas nacionais e trazer para cá provas internacionais, colocar Lisboa um bocadinho no centro do Mundo”.

Em suma, a parceria é caracterizada pelos apoios aos clubes. Todavia, alguns dirigentes referiram, para além dos apoios, o papel da CML como facilitador dentro da relação, o que se revela uma tendência para a cooperação entre municípios e clubes. Atualmente, as políticas públicas de apoios têm regras e procedimentos iguais para todos, pois seguem critérios e pontuações, o que foi um ponto forte relatado pelos dirigentes. No entanto, os apoios atribuídos pela CML ainda não asseguram todas as necessidades dos clubes, visto que alguns deles dependem da CML para a suas atividades ou para concretizar novos projetos. De alguma forma, a parceria garante benefícios aos clubes, seja pelos apoios diretos, indiretos ou institucionais, principalmente porque os clubes são os principais parceiros da CML na dinamização dos programas de desporto, como as Olisipiadas. Os dirigentes apontaram, ainda, alguns contributos que podem consolidar a cooperação entre a CML e os clubes, e contribuir para o desenvolvimento do desporto na cidade de Lisboa.

## **5. Clubes: Apoios Diretos e Indiretos**

Neste subcapítulo, apresentamos os principais resultados das entrevistas para a dimensão dos apoios. Os dados encontrados servem para conhecer as formas de apoio que os clubes recebem da CML e como gerem internamente esses apoios.

Na tabela 11, descrevemos os resultados das entrevistas a dirigentes de um clube pequeno, um médio e um grande, onde se referem os apoios diretos e indiretos cedidos pela CML aos clubes. Para além desses apoios, foram apontados apoios para obras e para as formações. Atribuíram-se duas categorias: financeiro e não financeiro.

Tabela 11: Apoios diretos e indiretos: as formas de apoios atribuídos aos clubes

Categorias	Análise do conteúdo
Financeiro	C2: “é fundamental para sobrevivermos o apoio não financeiro, mas, sim, o apoio institucional como aprovar o projeto, porque só conseguiremos sobreviver se esse projeto avançar nos próximos anos. Para além de modernizar as instalações e por ser um projeto muito grande para manter, temos que buscar parceiros, e a CML viabiliza isso para nós”.
Não financeiro	C6: “a parceria do clube com a CML é especificamente o pedido de apoio. Nós todos os anos pedimos o apoio para a atividade regular e pedimos para equipamentos. A atividade regular, a verba vem e nós temos de preencher determinadas características, o nosso clube é mais à base de sénior. Depois, é tudo classificado, temos de obedecer a determinados itens que a CML coloca, e aquilo tem as suas percentagens, os créditos. Somos obrigados a ter técnicos oficializados, com curso, se fossem mulheres, tínhamos mais pontuação. Se tivéssemos deficientes, tínhamos mais créditos. Crianças também e crianças federadas também pontuam”.
	C3: “temos de fazer anualmente o requerimento do pedido de apoio financeiro para o que pretendemos, descrevendo todas as atividades que temos e que fazemos, e depois submeter a aprovação. Isto é feito em setembro de 2019 para o ano de 2020. Depois, há o processo de análise e avaliação até ao final do ano; depois, será enviada a informação que, às vezes, também é difícil de perceber. Tenho que mandar um <i>email</i> para a CML ou ligar para lá para saber o estado do processo”.

Quanto a apoios diretos, todos os clubes (9) recebem anualmente apoios para a atividade regular, exposto nas entrevistas a C5 (“o apoio direto é aquele que eu disse, anual, por atleta, treinadores”), C7 (“o clube participou dos apoios relativos de 2018 e finalizou o processo em 2019. Agora, este ano, foi iniciado em 2019 e só em 2020 sairá”) e C9 (“uma vez por ano, dão para a atividade regular do clube um apoio, para todas as atividades, para todas despesas que o clube tem, como água, luz, telefone”).

Contudo, quatro dirigentes relataram que o valor atribuído pela CML ainda é pouco, em função das atividades que desenvolvem. C2 afirma que, “para o clube, sem dúvida, os 15 mil euros do apoio financeiro não fazem muita diferença, ajudam obviamente, mas esses 15 mil euros não chegam para cobrir os custos que temos”.

Também C3 revela que “a CML apoia 60% e preciso dos outros 40%. O clube cada vez tem mais dificuldade com as despesas”. C4 assume que “há clubes que só conseguem sobreviver se a CML os apoiar e, se calhar, deveriam apoiar um bocadinho mais, é pouco” e C5 afirma que “a gente sabe que a CML tem muito a quem dar, mas, de facto, é pouco para os clubes. Estou a falar do meu, mas os outros devem-se queixar”.

Em três clubes, o desporto é prioritariamente federado, como descreveram C9 (“desporto todo federado, menos os pequeninos até os 7 anos, mas a partir dos 7 ou 8 anos já são federados”), C8 (“sim, hoje em dia, a questão de ser federados é importante, todas as crianças que estão no clube passam a ser federadas”) e C2 (“o desporto é amador, mas federado, 95% dos atletas são federados, todos praticam atividade física, desde os mais pequeninos, sempre com o objetivo da competição”).

Em dois clubes, o desporto não federado possui cunho social, como referido por C1 (“o nosso é todo não federado, são todos programas voltados para a saúde, mas o foco é mais social”) e por C7 (“não federado, as escolinhas de futebol que estamos a desenvolver têm foco social”).

Em três clubes há desporto federado e não federado, como, por exemplo, C5 (“há desporto federado e não federado, há os dois”) e C4 (“temos tudo. Os federados levam uma parte, cada item tem um valor e depois esse valor é distribuído para todas as atividades”).

Os apoios indiretos são conferidos aos clubes na cedência de infraestruturas públicas, como piscinas, pavilhões ou equipamentos. Também podem ser apoios em eventos ou mesmo em isenção de taxas. As gestões das instalações públicas foram transferidas para as JF ou para os clubes. Este facto foi referido por C1 (“no indireto, não pagamos. Para a JF, só pagamos o espaço do futebol, mas temos desconto de

50%, de resto não pagamos nenhuma”), C2 (“temos que alugar e encontrar pavilhões fora do nosso espaço e, muitas vezes, recorremos às instalações desportivas municipais ou da JF, para contratos de longo prazo. Temos de pagar taxa de uso, mas no caso do clube há algum desconto, taxa reduzida”) e C3 (“usamos instalações municipais, mas são geridas pela JF. A CML, aqui próximo, só tem o Pavilhão do Areeiro e do Casal Vistoso, e tem que se pagar para usufruir desses espaços. Esse espaço da JF é o apoio que ela nos dá, porque não pode dar apoio financeiro”).

Outros apoios atribuídos pela CML, referenciados nas entrevistas, foram as formações e os apoios às obras. Relativamente às formações, relataram C1 (“sim, temos formações por parte da CML”) e C4 (“a CM faz e nós vamos às formações, para nos ajudar. Fazem várias formações durante o ano, que promovem para o associativismo, para ajudar os técnicos, e temos de ir a essas formações”).

Quanto às obras, mencionaram C2 (“recebemos um apoio de grande significado, que é para pequenas obras, pequenos melhoramentos”), C4 (“a Câmara para as obras está a pagar 60% do valor”), C8 (“comparticipação para algumas dessas obras de remendo”) e C5 (“tivemos que pôr um piso novo para o pavilhão, apresentámos a candidatura e a CM apoiou-nos, isto para obras”).

Assim sendo, os apoios podem ser diretos e indiretos. Quanto aos apoios diretos, todos os clubes recebem anualmente um valor da CML para a atividade regular, valor que é atribuído para o desporto federado, não federado e social. Esse apoio é solicitado anualmente à CML, e esta concede aos clubes 60% do valor do projeto, conforme os critérios estabelecidos. Quanto aos apoios indiretos, os clubes beneficiam das infraestruturas públicas. Essas instalações são geridas pelas JF e cedidas aos clubes, de forma gratuita ou com taxas reduzidas. Os clubes recebem

também o apoio direto para as obras e podem participar das formações que a CML disponibiliza a dirigentes e técnicos.

## 6. Clubes: Participação e Oportunidade, Ofertas e Formação

Os dados recolhidos nesta investigação permitem compreender como os clubes retornam à comunidade os apoios públicos que recebem da CML e quais as suas contribuições para a formação de jovens, uma vez que a responsabilidade do desporto para crianças e jovens estudantes está sobre a alçada dos clubes.

Na tabela 12, apresentamos os resultados das entrevistas a dirigentes de um clube pequeno, um clube médio e um clube grande. O principal retorno à comunidade destacado pelos entrevistados é a oferta de atividades às crianças, na maioria das vezes gratuita. Foram criadas duas categorias para esta dimensão: crianças e jovens, e desporto gratuito.

Tabela 12: Participação e oportunidades: ofertas de atividades dos clubes à comunidade

Categorias	Análise do conteúdo
Crianças e jovens	C5: “há dois anos começámos com os bômbis e minis no andebol, com 6 miúdos. Passados 2 anos, temos 40. São os clubes que proporcionam atividade desportiva, não é o desporto escolar. Desporto escolar em Portugal é uma anedota, são os clubes que o vão proporcionando. Fizemos um protocolo com a JF e a CM num projeto da CM, projeto Alfacinha, de ter uma ou duas vezes por semana nas escolas um treinador nosso a dar a disciplina de andebol”. C7: “atividades gratuitas com os jovens, que eles saiam de casa, larguem os computadores, ou não vão praticar desporto, nomeadamente o futebol”. C9: “nós temos aqui os jovens todos a praticar desporto. É gratuito, isto é um clube, talvez sejamos uma das coletividades mais fortes em Lisboa. Temos todos os escalões até aos 60 anos, já estamos bem enraizados na comunidade. Já estivemos na terceira nacional, mas não havia condições financeiras para nos mantermos, então, viemos novamente para a distrital”.
Desporto gratuito	

Algumas contrapartidas dos clubes também têm um objetivo social, tal como relata C1 (“à comunidade com atividades de inserção social... se não tivéssemos o apoio da CM, muitas coisas deixaríamos de fazer, as atividades não podíamos fazer,

não tínhamos como as manter, porque são todas gratuitas”) e de C4 (“um dos pilares é a inclusão, é difundir o desporto. Os miúdos não estão muito virados para a vida escolar e tentamos com esses projetos que eles estudem mais”).

Para C2, a contrapartida está diretamente ligada à relação excelente que tem com a cidade de Lisboa: “O ideal é abrir o clube a toda a sociedade, temos uma relação excelente e queremos ‘pagar’ à cidade de Lisboa, como contrapartida, um complexo aberto a toda a população, porque os próprios clubes só sobrevivem se tiverem atividade, um clube tem que movimentar pessoas.”

A tabela 13 refere o papel dos clubes na formação dos jovens em idade escolar. A partir das entrevistas a dirigentes de um clube pequeno, um clube médio e um clube grande, que relataram as contribuições dos clubes na formação dos jovens, identificou-se uma categoria: valores, categoria que valida a responsabilidade dos clubes.

Tabela 13: Participação e oportunidades: o papel do clube na formação de crianças e jovens estudantes

Categorias	Análise do conteúdo
Valores	<p>C1: “sim, tentamos sempre. Com os mais velhos, temos um programa desenvolvido em paralelo com a atividade física, que é o programa de treino de competências que é dado por uma psicóloga da nossa associação. É uma forma deles aprenderem a gerir a frustração, as emoções, o trabalho em equipa, o respeito pelos colegas, fair play”.</p> <p>C5: “desporto em geral é um excelente meio de formação, desde que seja devidamente orientado. O nosso objetivo não é só ganhar, o nosso objetivo aqui é que eles se divirtam, que gostem do que estão a fazer, que respeitem os adversários, os treinadores e colegas de equipa, é essa a nossa contribuição para formação”.</p> <p>C9: “quando as crianças entram, temos a formação, temos os monitores e os técnicos que são da formação. Neste momento temos 80 e tal meninos pequeninos só na formação”.</p>

Para C7, a contribuição vai além de formar só atletas: “Os bons talentos podem ser enviados para outros clubes, mas principalmente a parte de valores em si, como competir e ter vontade de ganhar, mas sempre com espírito de *fair play*. Não



queremos ninguém como vedeta, todos têm lugar na equipa, nós temos essa preocupação. Tem de existir o saber perder no final de cada jogo. Mesmo entre eles, são obrigados a falar, cumprimentarem-se, sem represálias... hoje perdem, amanhã ganham, mas sempre com *fair play*".

O dirigente C4 destacou o desporto como ferramenta educadora na formação de jovens. "Temos atletas que já foram campeões, já ganharam títulos, que foram formados na associação. Porém, vamos criar projetos no bairro para que as pessoas possam lutar pela inclusão. Sou um bocado sonhador, gosto de sonhar. De tentar facilitar a aprendizagem dos miúdos com o desporto e com o estudo. Por isso, queremos arranjar aquele espaço, queremos dar apoio ao estudo, queremos ajudar não só os miúdos, mas também ajudar os pais e as famílias".

Por fim, a contrapartida dos clubes à comunidade é a oferta de desporto para todos. Tanto de carácter social ou de competição, os clubes oferecem atividades para todos os escalões, na maioria das vezes gratuitas. Ser um clube é possibilitar a oferta de atividades para movimentar mais pessoas. Para além disso, é contribuir também para a formação de crianças e jovens estudantes, não somente como atletas, mas como pessoas, desenvolvendo os valores que o desporto proporciona.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

A discussão dos resultados está organizada de acordo com as dimensões do modelo de análise, com base na cooperação, apoios, participação e oportunidades. Essa discussão procura articular os resultados encontrados acerca da parceria entre a CML e os clubes, de acordo com o referencial teórico.

### **1. Cooperação**

Para a CML, “o desporto é um direito de todos os cidadãos”. Da mesma forma, tal como identificado pelo dirigente C4, “estamos focados em todos os indivíduos. Um dos pilares é a inclusão, independentemente da sua raça, credo, deficiência ou não, porque a inclusão é para todos, não exclui ninguém. É difundir o desporto, a gente trabalha muito com valores e inclusão social a pessoas desfavorecidas”. O estudo de Ibsen et al. (2016) corrobora com esse resultado: o desporto para todos é a prioridade das políticas dos 10 países participantes do estudo. Essa proposta pode ser um instrumento de inclusão social, pois tem a capacidade de mobilizar pessoas e de contribuir para o capital social, inerentes às cidades modernas (Sherry et al., 2015). Assim o desporto pode tornar-se fundamental para a criação de políticas sociais, culturais e de benefícios económicos (Schulenkorf, 2016).

Com a premissa de desporto para todos, a CML quer dialogar com a comunidade, “os movimentos de cidadãos e as associações de moradores são os atores privilegiados no diálogo com a autarquia, na construção de soluções para a cidade e para os seus bairros”. Esse princípio é ratificado na entrevista de C1 (“funciona bem, temos uma boa comunicação com CML”) e C3, que menciona que a comunicação é uma das medidas práticas para melhorar a parceria (“a comunicação está mais facilitada e melhorada por parte da CM, entre departamentos da CM deve haver comunicação”). O mesmo argumento foi referido por Chalip et. al. (2017), ao

afirmarem que o desafio das cidades modernas é conseguir integrar a comunidade, as entidades de desporto e o Governo.

O papel do Governo, a todos os níveis, é entender o novo cenário da cidade moderna (Pye et al., 2016). Porém, a responsabilidade não deve ser exclusiva do Governo, mas de um conjunto de parceiros locais, para criar benefícios a todos os envolvidos (Austrian & Rosentraub, 2002). Na Bélgica, desde os anos (19)70, as políticas de Governo têm por missão envolver os cidadãos ou as associações nos seus projetos (Van Poppel et al., 2018).

A CML tem como objetivo “apoiar as organizações e coletividades que promovem o desporto através de mecanismos participados e transparentes relativamente ao uso das verbas disponibilizadas”. Identificado por C9, “o desporto é a base fundamental da parceria com a CML”, e por C8 “é um parceiro que vê neste clube também um promotor do desporto”. Para todos os nove dirigentes, o alicerce da parceria entre a CML e os clubes são os apoios. Feiler et al. (2018) e Elmoose-Østerlund e Iversen (2019) reforçam que os clubes são parceiros do Governo e recebem apoios principalmente a nível municipal.

De acordo com Feiler et al. (2018), a parceria entre municípios e clubes acontece em vários países da Europa, como a Bélgica, a Noruega e a Suécia, bem como no Canadá. Ibsen et al. (2016) referem que os municípios, a nível de Governo, são os parceiros mais importantes para os clubes.

A CML também propõe ser um órgão facilitador dos seus parceiros, facto já percebido pelos clubes. Conforme as entrevistas descritas na tabela 7 e nos relatos de C3 (“nos últimos dois anos, talvez tenha melhorado, porque a própria CML internamente tem criado alguns meios de facilitação”), C4 (“está a facilitar as coisas para nós conseguirmos meter aquilo a trabalhar”) e C2 (“a CML foi um facilitador e

um conselheiro, porque no desenvolvimento desse projeto houve alterações”). Van Poppel et al. (2018) registam que, atualmente, a intenção do Governo local é ser um facilitador de novas iniciativas de desporto.

Na Alemanha, um dos papéis do Governo local é ser facilitador, pois o princípio da subsidiariedade prevê apoio aos clubes após esgotarem todas as possibilidades de recursos próprios, o que favorece a sua autonomia (Feiler et al., 2018). Na Europa, o apoio dos municípios é o mais importante para os clubes, porém, há uma grande tendência para o fortalecimento da cooperação entre entidades (Ibsen et al., 2016).

Um dos pontos principais do PDAD 2017-2021 é a articulação com os clubes e um dos objetivos é “definir os parceiros que apoiaram a CML nas ações relacionadas ao desporto e atividade física, nomeadamente a rede associativista de Lisboa”. O associativismo de Lisboa é composto de clubes e de coletividades, com “grande importância no desenvolvimento do desporto, pois são veículos de formação, orientação e especialização”. Tal afirmação é ratificada por Freeman (1984): qualquer organização pode sofrer influência estratégica ou criar valor mútuo de cooperação.

Para os clubes, a parceria é uma cooperação com benefícios mútuos, um parceiro facilita o trabalho do outro. O facto é identificado por C2 (“essa cooperação com a CML é muito estreita e importante para ambas as partes”) e C8 (“a Câmara acaba por ser, nestes últimos anos em que estou mais ligado ao clube, um parceiro. Acabamos por ser um facilitador para a câmara, para proporcionar experiências aos moradores de Lisboa a terem contacto com o mar”). Feiler et al. (2018) confirmam que as parcerias cooperativas significam essa troca: os clubes desenvolvem tarefas para o benefício público, em troca recebem apoios do Governo.

Em países da Europa, como a Alemanha, Inglaterra, Holanda e Noruega, os clubes são os responsáveis pelas iniciativas de desporto e recebem apoio do Governo

(Ibsen et al., 2016). Atualmente, iniciativas semelhantes as dos países mencionados são observadas em Lisboa, tal como afirmado por C2: “contribui e acho que vai continuar a contribuir cada vez mais, porque acho que há um paradigma que está a mudar. Nos últimos 10 anos, o Governo central desresponsabilizou-se um pouco pelo desporto e as câmaras municipais assumiram e passaram essa função aos clubes. É uma descentralização porque, antigamente, toda a gente fazia desporto na escola, só iam aos clubes aqueles que eram muito bons e que iam para competição; hoje em dia, praticamente as crianças não têm desporto nas escolas e, as que têm, não têm um desporto diversificado, é o curricular e ponto final”.

Os clubes são parceiros da CML em todos os programas de dinamização do desporto, sendo percecionados como meios mais próximos de chegar à população. As Olisipíadas são um dos principais programas da capital, sendo executado em cooperação com os clubes e tendo por objetivo transmitir os valores do desporto às crianças, como forma de promover e projetar o futuro do desporto na cidade de Lisboa.

As Olisipíadas foram referenciadas pelos dirigentes de cinco clubes, como descrito na tabela 10 e também por C1 (“a CML organiza, todos os anos, uma atividade que são as Olisipíadas e nós todos os anos participamos. Normalmente, as crianças participam nas Olisipíadas, porque as crianças não têm a vertente competitiva”) e C2 (“nas Olisipíadas, somos um dos principais fornecedores de atletas, como um dos grandes projetos da CML”). Ibsen, et al. (2016) e Van Poppel et al. (2018) reforçam a importância dos clubes na execução dos projetos, como organizações fundamentais na relação com as cidades.

Em 2008, a CML implementou o Programa de Apoio ao Associativismo (PAA). Os apoios estabelecidos por esse programa caracterizam a parceria entre a CML e os

clubes, facto comprovado por C6 (“a parceria do clube com a CML é especificamente o pedido de apoio”) e C5 (“nós temos uma parceria e somos apoiados pela CML, naquele apoio anual que há”). Elmoose-Østerlund e Iversen (2019) mencionaram que, em muitos países, os clubes são os principais beneficiários dos apoios públicos.

Na Europa, nos 10 países que integram o estudo de Ibsen et al. (2016), os clubes recebem os apoios do Governo de forma direta, com contribuições financeiras, e indireta, com a cedência de espaços públicos. Esses apoios também foram percebidos por Feiler et al. (2018) na Bélgica, na Alemanha e na Holanda.

De um modo geral, a parceria entre a CML e os clubes contribui para o desporto em Lisboa, como confirmado na entrevista de C2 (“contribui e acho que vai continuar a contribuir cada vez mais, porque acho que há um paradigma que está a mudar”) e C9 (“podemos revelar que há harmonia entre o pelouro do Desporto da CML e o clube. É uma parceira muito saudável e, sim, o desporto é a base fundamental da parceria com a CML”). Desta forma, a CML enfatiza no seu discurso que “os clubes são veículos de formação, orientação e especialização, por isso deixaram de desempenhar somente o papel social, exigindo-lhes mais ofertas de desporto com instalações mais modernas, para atenderem à procura atual”. A mesma evidência foi registada por Feiler et al. (2018) na Alemanha, onde as políticas de desporto seguem três princípios: autonomia, subsidiariedade, e parceria cooperativa entre as organizações.

Nesse mesmo viés, Van Poppel et al. (2018) explicaram que a cooperação visa desenvolver a autonomia dos clubes, considerar o contexto e envolver os *stakeholders*, que podem ser desde os presidentes dos clubes a especialistas, para debaterem políticas de desporto.

## 2. Apoios

O objetivo da CML é apoiar os clubes para a promoção do bem-estar da população, tal como evidenciado na entrevista, por exemplo, a C2 (“a CML, neste momento, tem esse programa de apoio que é fundamental para muitos clubes”), a C5 (“nós temos uma parceria, somos apoiados pela CML”) e C6 (“a parceria do clube com a CML é especificamente o pedido de apoio”). Apoiar os clubes também é preocupação em alguns países da Europa, como a Áustria, a Suíça, a Bélgica e a Holanda. Nesses países, os apoios aos clubes também são de responsabilidade municipal, tornando-se uma das principais preocupações do Governo local (Van et al., 2018; Feiler et al., 2018).

Em Portugal, mais precisamente em Lisboa, o Programa de Apoio ao Associativismo viabiliza linhas de apoio direto para atividade regular. Também confere apoio indireto, como as capacitações e a cedência de instalações públicas, de técnicos de desportos, de apoio logístico e divulgação em eventos. Todos os nove dirigentes entrevistados confirmaram que recebem esses apoios da CML, sejam diretos ou indiretos, como, por exemplo, C6 (“a parceria do clube com a CML é especificamente o pedido de apoio. Todos os anos pedimos o apoio para a atividade regular e pedimos para os equipamentos”), C9 (“uma vez por ano, dão para a atividade regular do clube um apoio”) e C3 (“temos de fazer anualmente o requerimento do pedido de apoio financeiro”). Elmose-Østerlund e Iversen (2019) reiteram que em muitos países os clubes recebem apoios do Governo local, direta e indiretamente. Apoios diretos são concedidos aos clubes para manter baixo o custo das atividades, com a intenção de captar mais sócios ou simpatizantes. Os indiretos, normalmente, são despesas públicas usadas para facilitar a operação do clube.



Feiler et al. (2018) exemplificam que, na Alemanha, os clubes também recebem apoio dos municípios como recurso complementar, porém, somente depois de esgotarem os recursos próprios. Essa política serve para que os clubes não estejam dependentes somente de apoios públicos.

Em Lisboa, a CML apoia os clubes com 60% do valor do projeto. De acordo com C3, “o subsídio da CML só apoia 60% do valor do projeto, portanto, os outros 40% têm que ser do clube. Acho muito bem, está muito bem implementado, porque não é só esperar, nem só ficar nesta política de dependência”. Alguns clubes são autossuficientes, como referido por C5 (“nós nunca vivemos do apoio da CML”) e C7 (“nós, neste aspeto, nos dias de hoje, somos autossustentáveis”). No entanto, outros clubes dependem muito mais do apoio direto da CML, tal como afirmado por C4 (“vamos continuar sempre a ser dependentes do Estado”) e C1 (“sem a CML, o clube não seria autossustentável, infelizmente”). Muitos clubes sobrevivem dos apoios públicos, porém, algumas pesquisas sublinham que esses apoios públicos podem enredar a obtenção de outros investimentos e a autonomia dos próprios clubes (Feiler et al., 2018).

Na Europa, os apoios diretos aos clubes têm vindo a diminuir nos últimos anos, principalmente na Dinamarca, Flandres, Alemanha, Suíça e Noruega (Ibsen et al., 2016). Um dos princípios da política de desporto na Flandres é a autonomia: nota-se uma mudança no papel do Governo, de controle e patrocínio para a orientação e a direção, no sentido de facilitar as iniciativas de desporto (Van Poppel et al., 2018).

Em Lisboa, as políticas de apoio foram reestruturadas e, atualmente, seguem alguns critérios para fortalecer a inclusão: escalão de formação, pessoas com deficiência, praticantes femininas federadas, atividades náuticas, atividade desenvolvida em zona de realojamento social, participação nas ações e programas

da CML. Tal como afirmado por C6, “temos de preencher determinadas características, temos que obedecer a determinados itens que a CML impõe. Se fossem mulheres, tínhamos mais pontuação; se tivéssemos deficientes, tínhamos mais créditos; crianças também e crianças federadas também pontuam”. Essa mesma estrutura é vista na Alemanha, onde os apoios públicos que os clubes recebem devem atender a alguns critérios e oferecerem programas a diferentes populações (Feiler et al., 2018).

Para além dos apoios diretos e indiretos, há apoios a obras. De acordo com C2, “recebemos um apoio de grande significado, para pequenas obras, pequenos melhoramentos”; C8 assume haver “comparticipação para algumas dessas obras de remendo, em processos sempre mais complexos”. Elmoose-Østerlund e Iversen (2019) também se referiram à parte dos apoios públicos destacados para o desenvolvimento, construção ou manutenção de instalação de desporto, para que as atividades oferecidas funcionem bem. Os autores salientam uma forte correlação das instalações cobertas com o aumento da densidade do clube.

Na Europa, a manutenção e a administração da maioria das instalações públicas também pertencem aos municípios (Ibsen et al., 2016).

O mesmo acontece em Lisboa: a CML confere apoio aos clubes em formação, tanto que, desde 2016, “já foram implementadas sete ações e 93 formandos”. C1 confirma o apoio (“temos formações por parte da CML”), assim como C4 (“vamos às formações, para nos ajudar, fazem várias formações durante o ano”). Algumas práticas de apoio às formações para clubes são referenciadas por Ibsen et al. (2016), como a criação de um manual com sugestões de políticas de desporto para administração de clubes, de forma a promover a inclusão social e o voluntariado. Na

Flandres, por exemplo, são disponibilizadas ferramentas de gestão aos clubes. Em Inglaterra, existem oficinas de melhoramento e ações de formação nos clubes.

### **3. Participação e Oportunidades**

A CML está a viabilizar, em parceria com a DGS, metas para elevar o número de praticantes de atividade física e promover a saúde da população, assumindo que “o aumento da oferta desportiva dos clubes também contribui para o plano de desenvolvimento de saúde e qualidade de vida na cidade de Lisboa”.

As entrevistas validaram que a parceria com a CML permite ao clube oferecer atividades à comunidade. Para C1, “à comunidade com atividades de inserção social... se não tivéssemos o apoio da CM, muitas coisas deixaríamos de fazer, as atividades não podíamos fazer, não tínhamos como as manter, porque são todas gratuitas”. Já para C2, “o ideal é abrir o clube a toda a sociedade, temos uma relação excelente e queremos ‘pagar’ à cidade de Lisboa, como contrapartida, um complexo aberto a toda a população, porque os próprios clubes só sobrevivem se tiverem atividade, um clube tem que movimentar pessoas”.

Entre 2012 e 2017, a CML atribuiu cerca de “4,2 milhões de euros para o desenvolvimento de atividade desportiva regular, com impacto significativo nos praticantes dos clubes apoiados”. Elmoose-Østerlund e Iversen (2019) salientaram a participação como um indicador de sucesso dos clubes. Os altos níveis de participação nas atividades dos clubes podem indicar se a parceria é bem-sucedida ou não. A densidade dos clubes é uma medida para verificar as ofertas das atividades a todos e a eficácia das ações do Governo.

Breuer et al. (2017) realizaram um estudo com clubes europeus e destacaram que 68% dos clubes trabalham para oferecer desporto ao maior número possível de grupos populacionais. Identificaram que a maioria dos clubes tem menos de 100

membros e que dois terços desses clubes usam as instalações públicas para as suas atividades. Feiler et al. (2018) também constataram que há muitas políticas de apoio às instalações para os clubes aumentarem as ofertas desportivas. Os apoios indiretos, principalmente na oferta de instalações públicas, podem aumentar a densidade dos clubes (Breuer et al., 2017).

As principais instalações de desporto da cidade de Lisboa, de apoio às atividades dos clubes, já revelaram os impactos dos investimentos.

- Complexo Desportivo Municipal do Alto do Lumiar
  - Futebol como a modalidade mais praticada (91%). Em detalhe, 63% incluem-se em escalões de formação (6-18 anos) e 35% nos seniores (19-35 anos);
  - 66% das pessoas frequentam o complexo 3 vezes por semana;
- Complexo Desportivo Municipal do Casal Vistoso
  - Recebe, em média, 310 eventos por ano;
  - Tem mais de 3.000 utentes, 35% dos escalões de formação e 47% dos 19 aos 64 anos.
- Pista de Atletismo Municipal Prof. Moniz Pereira
  - Entre 2016 e 2017, foram atendidos cerca de 1.000 utentes, predominantemente de escalões de formação (44%).

Os dirigentes destacaram a importância do papel dos clubes no que respeita ao retorno aos apoios públicos. Foi o caso de C9 (“nós temos aqui os jovens todos a praticar desporto. É gratuito, isto é um clube, talvez sejamos uma das coletividades mais fortes em Lisboa. Temos todos os escalões até aos 60 anos, já estamos bem enraizados na comunidade” e C5 “são os clubes que proporcionam atividade desportiva a esta juventude, não é o desporto escolar. Desporto escolar em Portugal é uma anedota, são os clubes que o vão proporcionando”. Os clubes têm um papel

importante na oferta das atividades de desporto à população (Van Poppel et al., 2018), pois abarcam diferentes populações, numa perspetiva de inclusão (Feiler et al., 2018).

Os clubes também contribuem para a formação de jovens e adultos. Para C1, “com os mais velhos, temos um programa desenvolvido em paralelo com a atividade física, que é o programa de treino de competências que é dado por uma psicóloga da nossa associação. É uma forma deles aprenderem a gerir a frustração, as emoções, o trabalho em equipa, o respeito pelos colegas, *fair play*”. Segundo C5, “desporto, no geral, é um excelente meio de formação, desde que seja devidamente orientado. O nosso objetivo não é só ganhar, o nosso objetivo aqui é que eles se divirtam, que gostem do que estão a fazer, que respeitem os adversários, os treinadores e colegas de equipa, essa é a nossa contribuição para a formação” e C7 que destaca, “principalmente, a parte dos valores em si, competir, a vontade de ganhar, mas sempre com espírito de *fair play*”. Os clubes abrangem uma população bem diversificada a nível etário. Breuer et al. (2017) revelaram que os clubes que integraram o seu estudo adotaram iniciativas para os diferentes públicos: 59% para crianças e adolescentes, 33% para mulheres e meninas, e 20% para idosos.

Na Europa, é prioridade política aumentar a participação de grupos inativos e promover a inclusão (Ibsen et al., 2016). Na Alemanha, os clubes que recebem apoios públicos oferecem atividades de desporto a diferentes grupos, como jovens, idosos, imigrantes (Feiler et al., 2018). Na Dinamarca, os clubes que oferecem atividades para crianças e jovens possuem acesso às instalações públicas de forma gratuita ou a taxa reduzida (Ibsen et al., 2016).

## CONCLUSÕES

---

O estudo analisou a parceria entre a Câmara Municipal de Lisboa e os clubes no desenvolvimento do desporto. Para responder à problemática – como é caracterizada a parceria entre a CML e os clubes, e se essa parceria contribui para o desporto – foi necessário construir um entendimento sobre a CML e os clubes, nas dimensões da cooperação, dos apoios, da participação e oportunidades.

A parceria é caracterizada pelos apoios atribuídos pela CML aos clubes. Esses apoios fazem parte das políticas de desporto, no qual o associativismo desportivo é um dos pilares. De modo geral, essa parceria contribui para o desporto em Lisboa, pois os clubes são considerados os principais meios de promoção da política de desporto para todos, uma premissa do Governo, também considerada em alguns países da Europa.

A CML possui o intuito de dialogar e apoiar os parceiros. Reconhece os clubes como parceiros, em todos os programas de dinamização do desporto. As Olisipíadas são um dos seus principais programas, sendo executado em cooperação com os clubes, pois estes são veículos de formação, orientação e especialização.

A cooperação entre a CML e os clubes promove benefícios mútuos, pois um parceiro viabiliza o trabalho do outro. Há uma forte tendência da CML em tornar-se um órgão facilitador dentro dessa relação, criando meios que potenciem os projetos dos clubes. Esta tendência de ser um órgão facilitador pode contribuir para a autonomia dos clubes. Desta forma, a cooperação entre a CML e os clubes contribui para o desenvolvimento do desporto em Lisboa. Assegura benefícios aos clubes, através de apoios diretos, indiretos e de facilitação. Com o objetivo de fortalecer a parceria, surgiram alguns contributos que podem favorecer essa cooperação, no que se diz respeito:

- A infraestruturas;

- À criação de um estatuto para os dirigentes;
- A critérios de apoios que premeiem o desempenho desportivo;
- À implementação de um portal que organize (e simplifique) todas as informações referentes aos apoios;
- À viabilização de projetos de desporto, principalmente os náuticos, que coloquem Lisboa na rota dos grandes eventos internacionais.

Todos os clubes recebem apoio direto da CML, anualmente, através do PAA, seja para o desporto federado, não federado ou para o desporto de inclusão e saúde. Atualmente, esse apoio é fundamental para os clubes, pois a CML concede 60% do valor do projeto, conforme critérios estabelecidos pela autarquia. Assim, alguns clubes já se tornaram autossuficientes, mesmo os clubes mais pequenos. Contudo, outros clubes ainda são assumidamente dependentes dos apoios.

Os apoios indiretos são conferidos aos clubes na cedência das infraestruturas públicas gratuitas ou com baixo custo de utilização. A gestão destas instalações públicas foi descentralizada. O Governo passou a responsabilidade aos municípios e estes repassaram às juntas de freguesia ou aos clubes. Nesse sentido, as JF tornaram-se também parceiros fundamentais dos clubes.

Para além dos apoios diretos e indiretos, os clubes beneficiam de apoio às obras, para a revitalização e a beneficiação de instalações ou sedes. Os clubes candidatam-se segundo a necessidade e recebem também 60% do valor do projeto. Existe, também, apoio institucional para viabilizar novos projetos ou para obras de maior dimensão. Também há formações a técnicos e a dirigentes de clubes.

Por fim, o aumento da oferta desportiva dos clubes pode contribuir para o plano de desenvolvimento da saúde e da qualidade de vida em Lisboa. A parceria viabiliza mais ofertas de atividades à comunidade. Para além disso, um clube deve



movimentar pessoas, principalmente pelos retornos aos apoios públicos que recebem. Para além dessas ofertas, os clubes são meios de formação e de transformação de crianças e jovens estudantes, pois o desporto, quando bem orientado, é um excelente meio de construção de valores. O ponto forte da parceria é contribuir para o futuro desportivo de Lisboa, para além do desporto rendimento, o desporto saúde, o desporto inclusão e o desporto educação.

### **Recomendações**

O conhecimento produzido por este estudo pode ser aplicado no âmbito da Gestão do Desporto, principalmente no que diz respeito a cooperação, apoios, e participação e oportunidades entre cidades e clubes. Contribui para aprofundar o conhecimento das parcerias e do papel de cada *stakeholder*, com o objetivo de desenvolver o desporto. A tendência das políticas de desporto é considerar todos os *stakeholders* envolvidos e o contexto. Especificamente no cenário deste estudo, da parceria entre a CML e os clubes, sugere-se:

- a) Desenvolver outras estratégias de cooperações que permitam aos clubes serem mais autónomos, uma tendência já aplicada em outros países da Europa;
- b) Dialogar com os dirigentes dos clubes para, em conjunto, aprimorarem as iniciativas de desporto para a cidade de Lisboa;
- c) Criar canais facilitados de comunicação com os clubes, no que tange aos apoios, quais são e como solicitar;
- d) Fortalecer a relação com as juntas de freguesia, dada a proximidade destas aos clubes para os apoios indiretos;
- e) Capacitar os dirigentes dos clubes quanto ao aperfeiçoamento da sua gestão.

### **Limitações e extensões**

Apesar deste estudo ter incidido sobre a parceria entre a CML e os clubes, foram identificadas algumas limitações que devem ser consideradas: a) a análise documental sobre a parceria entre a CML e os clubes foi realizada apenas *online*, no *site* da CML, e no dossiê de Candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto. Sugere-se uma análise mais aprofundada em outros documentos da CML; b) as entrevistas foram realizadas com nove dos 116 dirigentes dos clubes apoiados pela CML em 2019. Recomenda-se realizar a entrevista com mais dirigentes; c) para categorizar os clubes em pequenos, médios e grandes, foi utilizada a classificação da CML quanto aos apoios atribuídos aos clubes em 2019. Propõe-se uma análise mais detalhada de cada uma dessas três categorias, para validar semelhanças ou diferenças entre eles, nas dimensões da cooperação, dos apoios, da participação e oportunidades e d) não foi considerada no estudo a sociedade consumidora dos serviços dos clubes. Aconselha-se, conforme Van Poppel et al. (2018), uma análise entre o Estado (Governo, em todos os seus níveis), o mercado (os clubes) e a sociedade (população consumidora).

Para além dos aspetos referidos, considera-se fundamental aprofundar o constructo do estudo, no que envolve os municípios e os clubes. Assim, propõe-se um conjunto de sugestões para futuras pesquisas, tais como:

- a) Analisar as atuais políticas municipais de desporto e os desafios do futuro;
- b) Aprofundar a análise da parceria dos municípios e dos clubes, no âmbito da cooperação para a autonomia dos clubes;
- c) Verificar e tentar compreender as perceções da comunidade que frequenta os clubes de desporto;

- d) Estender essa análise aos demais municípios e clubes de Portugal para comparar as políticas de apoio.

# REFERÊNCIAS

---

- Austrian, Z., & Rosentraub, M. S. (2002). Cities, sports, and economic change: a retrospective assessment. *Journal of Urban Affairs*, 24(5), 549–563. <https://doi.org/10.1111/1467-9906.00137>.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bibri, S. E. (2018). Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. *European Journal of Futures Research*, 6(3), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0142-z>.
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Engineering advance: smart sustainable cities of the future: an extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31(1), 183-212. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>.
- Biscaia, R., Hedlund, D. P., Dickson, G. & Naylor, M. (2018). Conceptualising and measuring fan identity using stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 459-481. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1413580>.
- Breuer, C., Feiler, S., Going, R. L., & Elmoose-Østerlund, K. (2017). *Characteristics of European sports clubs*. (Report SIVSCE\_WP2). Retirado University of Southern Denmark. [https://www.sportobs.ch/inhalte/Factsheets\\_Verein/SIVSCE\\_WP2\\_report.pdf](https://www.sportobs.ch/inhalte/Factsheets_Verein/SIVSCE_WP2_report.pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2008). Boletim municipal. 7º suplemento ao boletim municipal Nº 771. Retirado 15 dezembro 2019 de [file:///Users/julianafreddi/Downloads/Regulamento\\_Atribuicao\\_Apoios\\_Municipio\\_Lisboa\\_BM\\_771\\_27%20\(3\).pdf](file:///Users/julianafreddi/Downloads/Regulamento_Atribuicao_Apoios_Municipio_Lisboa_BM_771_27%20(3).pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2015). Associativismo desportivo: atribuições de apoios do município de Lisboa. Retirado 10 fevereiro de 2020, de [file:///Users/julianafreddi/Downloads/DESP\\_IND\\_APOIOS\\_Mod1.pdf](file:///Users/julianafreddi/Downloads/DESP_IND_APOIOS_Mod1.pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2017). Lisboa Capital Europeia do Desporto 2021. Retirado 16 dezembro de 2019 de [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Desporto/bid\\_file\\_pt.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Desporto/bid_file_pt.pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2017a). Estudos do desporto em Lisboa. Retirado 16 dezembro de 2019 de <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/estudos-sobre-o-desporto-na-cidade-de-lisboa>.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2019). História: período romano, bárbaro e muçulmano. Retirado 17 dezembro de 2019 e 12 janeiro de 2020 de <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/historia>.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2019a). Plano de formação para o associativismo desportivo. Retirado 17 dezembro de 2019 e 13 de janeiro de 2020 de <http://www.cm-lisboa.pt/viver/desporto/plano-de-formacao-para-o-associativismo-desportivo>.

- Câmara Municipal de Lisboa. (2019b). Atribuições de apoio pelo município de Lisboa. Retirado 17 dezembro de 2019 e 13 janeiro de 2020 de <http://www.cm-lisboa.pt/servicos/pedidos/apoio-institucional/atribuicao-de-apoios-pelo-municipio-de-lisboa/o-que>.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2019c). Plano de saúde, qualidade de vida e bem-estar de Lisboa. Retirado 10 fevereiro de 2020 de [https://cidadania.lisboa.pt/fileadmin/download\\_center/notificacoes/anuncios/Anuncio\\_1\\_Plano\\_Municipal\\_Saude\\_2019\\_2020.pdf](https://cidadania.lisboa.pt/fileadmin/download_center/notificacoes/anuncios/Anuncio_1_Plano_Municipal_Saude_2019_2020.pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2019d). Plano 2020-2023 da cidade de Lisboa. Retirado 11 fevereiro de 2020 de [https://www.lisboa.pt/fileadmin/download\\_center/orcamento/2020/gop/GOP\\_2020\\_2023.pdf](https://www.lisboa.pt/fileadmin/download_center/orcamento/2020/gop/GOP_2020_2023.pdf).
- Câmara Municipal de Lisboa. (2019e). Apoio de 500 mil euros a associações desportivas. Retirados 11 fevereiro de 2020 de <https://www.lisboa.pt/atualidade/noticias/detalhe/apoio-de-500-mil-euros-a-associacoes-desportivas>.
- Chamness, B. E., Zollinger, T. W., Coffing, J. M., Thompson, W. R., Ainsworth B. E., & Lewis, M. N. (2017). *Health and Community Fitness Status of the 50 Largest Metropolitan Areas*. (Report-2017 ACSM-AFI-). Retirado de American College of Sports Medicine. <https://www.americanfitnessindex.org/wpcontent/uploads/2014/02/ACSM-AFI-Report-2017.pdf>.
- Chalip, L., Green, B. C., Taks, M., & Misener, L. (2017). Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal of Sport Policy*, 9(2), 257–276. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1257496>.
- Constantino, J.M. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S., & Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *The European Journal of Social Sciences*, 33(1), 21–51. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1637247>.
- Cruz, A. (2017). *Jalan Jalan uma leitura do mundo*. Nova Iorque: Penguin Random House.
- Diez T. (2018) Seven short reflections on cities, data, economy and politics in: de Rycke K. et al. (eds), *Humanizing Digital Reality* (pp.47-51). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6611-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6611-5_5).
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>.

- Edwards, M. (2015). The role of sport in community capacity building: an examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, 18(1), 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>.
- Elmose-Østerlund, K. & Iversen, E. B. (2019 no prelo). Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.007>.
- Feiler, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2018 no prelo). Public subsidies for sports clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 1618-4742. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1541915>.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Reino Unido: Pitman Presse.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for Issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190. <https://doi.org/10.1080/16184740408737475>.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.2307/259074>.
- Garcia, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: a literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517–528. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.006>.
- Giles-Corti, B., Vernez-Moudon, A., Reis, R., Turrell, G., Dannenberg, A. L., Badland, H., ...Owen, N. (2016). City planning and population health: a global challenge. *The Lancet*, 388(1), 2912-2924. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)30066-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)30066-6).
- Habitat III (2017). United nations conference on housing and sustainable urban development. Retirado 10 agosto de 2019 de <http://habitat3.org/the-new-urban-agenda>.
- Hutchinson, M., Berg, B. K., & Kellison, T. B. (2018). Political activity in escalation of commitment: sport facility funding and government decision making in the United States. *Sport Management Review*, 21(3), 263–278. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.005>.
- Ibsen, B., Nichols, G., & Elmose-Østerlund, K. (2016). Sports club policies in Europe (Report SIVSCE\_WP1). Retirado de University of Southern Denmark [http://eprints.whiterose.ac.uk/107438/1/SIVSCE\\_WP1.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/107438/1/SIVSCE_WP1.pdf).
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.006>.
- Kidd, B. (2008). A new social movement: sport for development and peace. *Sport in Society*, 11(4), 370–380. <https://doi.org/10.1080/17430430802019268>.

- Kriščiūnas, D. (2019). Implementation of sports policy in municipal administrations and councils: the case of Lithuania. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 77(1), 100-109. Retirado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=edb&AN=139207890&lang=pt-pt&site=eds-live&scope>.
- Leeuw, E. (2017). *Cities and health from the neolithic to the anthropocene*. Australia: Springer.
- Lipsitz, G. (1984). Sports stadia and urban development: a tale of three cities. *Journal of Sport & Social Issues*, 8(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/019372358400800202>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.
- Naraine, M. L., Schenk, J., & Parent, M. M. (2016). Coordination in international and domestic sports events: examining stakeholder network governance. *Journal of Sport Management*, 30(5), 521-537. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0273>.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>.
- Parent, M. M., & Harvey, J. (2009). Towards a management model for sport and physical activity community-based partnerships. *European sport management quarterly*, 9(1), 23-45. <https://doi.org/10.1080/16184740802461694>.
- Parent, M. M., Rouillard, C., & Naraine, M. L. (2017). Network governance of a multi-level, multi-sectoral sport event: differences in coordinating ties and actors. *Sport Management Review*, 20(5), 497-509. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.02.001>.
- Pasavento, S.J. (2007). Cidades visíveis, cidades sensíveis, cidades imaginárias. *Revista Brasileira de História*, 27(53), 11-23. <https://doi.org/10.1590/S0102-01882007000100002>.
- Ponting, J., & O'Brien, D. (2015). Regulating "nirvana": sustainable surf tourism in a climate of increasing regulation. *Sport Management Review*, 18(1), 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.07.004>.
- Pye, P. N., Toohey, K., Cuskelly, G. (2016). The social benefits in sport city planning: a conceptual framework. *Sport in Society*, 18(10), 1199-1221. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.07.004>.
- Quivy, R., & Campenoudt, L.V. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.



- Reis, A. C., Vieira, M. C., & Sousa-Mast, F. (2016). "Sport for development" in developing countries: the case of the vilas olímpicas do Rio de Janeiro. *Sport Management Review*, 19(2), 107-119. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.01.005>.
- Rossi, T., & Rynne, S. (2013). Sport development programmers for Indigenous Australians: innovation, inclusion and development, or a product of 'white guilt'? *Sport in Society*, 17(8), 1030-1045. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.838355>.
- Russo, A., & Vito, G. (2011). Special issue: sport management and stakeholders Introduction. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 327-335. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.599200>.
- Schlör, H., Venghaus, S., & Hake, J. (2018). The few-nexus city index-measuring urban resilience. *Applied Energy*, 2(10), 382-392, <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2017.02.026>.
- Schulenkorf, N. (2016). The contributions of special events to sport-for-development programs. *Journal of Sport Management*, 30(6), 629-642. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0066>.
- Schwember, F., & Urabayan, J. (2018). At the margins of ideal cities: the dystopian drift of modern utopias. *Sage Open*, 8(4), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244018803135>.
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Chalip, L. (2015). Managing sport for social change: the state of play. *Sport Management Review*, 18(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.001>.
- Trendafilova, S., Waller, S. N., Daniell, R. B., & McClendon, J. (2012). "Motor city" rebound? Sport as a catalyst to reviving downtown Detroit: a case study. *City, Culture and Society*, 3(3), 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2012.09.001>.
- UN-HABITAT. (2008). *State of the world's cities 2010/201*. London: Sterling. Retirado 12 agosto de 2019, de <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/State%20of%20the%20World%20Cities%2020102011%20-%20Cities%20for%20All%20Bridging%20the%20Urban%20Divide.pdf>.
- United Nations. (2014). 2014 revision of the world urbanization prospects. Retirado 22 agosto de 2019 de <https://www.un.org/en/development/desa/publications/2014-revision-world-urbanization-prospects.html>.
- Van Poppel, M., Claes, E., & Scheerder, J. (2018). Sport policy in Flanders (Belgium). *International Journal of Sport Policy*, 10(2), 271-285. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1362570>.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>.

## **ANEXOS**

---

## Anexo 1: Listagem dos clubes apoiados pela CML em 2019.

Nº	Clubes		
1	Academia Musical 1º de junho de 1893	2010 Odisseia Basket Clube	Associação Cultural e Desportiva de Karaté Shotokan de Lisboa
2	AISA-Associação dos Antigos Alunos do Instituto Superior de Agronomia	ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal - Delegação Lx	Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa - APCL
3	Associação CCD Estrelas de São João de Brito	AD Boys Just Wanna Have Fun - Sport Club	Associação Desportiva e Cultural da Encarnação e Olivais
4	Associação Correr Lisboa	Amigo luz - Associação Amigos da Luz	Associação Desportiva Marista
5	Associação de Atividade Motora Adaptada - AAMA	Associação de Fraternidade Cristã - O Companheiro	Associação Naval de Lisboa
6	Associação Desportiva e Cultural Capoeira Beija-Flor	Associação Portuguesa de Deficientes	Carnide Clube
7	Associação Desportiva Parque das Nações - ADCPN	Associação Recreativa dos Pescadores da Musgueira Norte	CDUL - Centro Desportivo Universitário de Lisboa
8	Associação Desportiva, Recreativa e Cultural da Mata de Benfica	Associação Tempo de Mudar para o Desenvolvimento do Bairro dos Lóios	Centro Cultura e Recreativo das Crianças e Rio Seco
9	Associação Jorge Pina	Câmara Lisboa Clube	Centro de Cultura e Desporto Judo Clube Lisboa
10	Associação para o Desenvolvimento do Desporto Jovem ADDJ	Casa do Concelho de Arcos de Valdevez	Club Internacional de Football
11	Associação Portuguesa de Surdos	CDSL - Clube de Surf de Lisboa	Clube Atlético de Alvalade
12	Atlético Clube de Portugal	Centro Cultural Popular Santa Engrácia	Clube Atlético de Campo de Ourique
13	Boa Hora Futebol Clube	Centro de Atletismo das Galinheiras	Clube Atlético e Cultural
14	Casa Pia Atlético Clube - Ateneu Casapiano	Centro de Recreio Popular do Bairro da Calçada dos Mestres	Clube de Futebol "Os Belenenses"
15	Centro de Cultura e Desporto de Olivais Sul	Centro de Voleibol de Lisboa PAVILHÃO	Clube de Judo Hajime
16	Centro de Voleibol de Lisboa	Clube Atletismo Amigos de Belém - CAAB	Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide
17	Centro Popular de Trabalhadores do Bairro S. João Atlético Clube	Clube de Futebol Os Torpedos	Clube Nacional de Natação
18	Clube Atlético da Alta de Lisboa	Clube de Judo 2009	Clube Oriental de Lisboa (2018)
19	Clube de Futebol Os Unidos	Clube Desportivo do Alto do Pina - CDAP	Clube Ténis Paço do Lumiar
20	Clube de Rugby do Técnico	Clube Estefânia	Escola de Judo Nuno Delgado Associação

21	Clube de Rugby São Miguel	Clube Judo Total - CJT	ESGC - O Espaço da Semente Clube Desportivo
22	Clube Desportivo Escolar Camões	Clube Marcial Zen Kwon	Fundação Salesianos de Lisboa
23	Clube Ferroviário de Portugal 2018	Clube Musical União	Ginásio Clube Português
24	Clube Ferroviário de Portugal 2019	Clube Natação de Lisboa	Lisboa Ginásio Clube
25	Clube Juvenil de Voleibol Filipa de Lencastre	Clube Raquete Estrelas das Avenidas	Navigators Sports Club
26	Clube Naval de Lisboa	CNATRIL - Clube de Natação e Triatlo	Recreativo Águias da Musgueira
27	Clube Oriental de Lisboa	CTMRT - Clube Monsanto Running Team	Sociedade Filarmónica Alunos de Apolo
28	Coelhinhos - Escola Clube de Ciclismo de Lisboa	Felicidade levada - Associação Tempos Livres	
29	COFAC - Cooperativa de Formação e Animação Cultural	Futebol Clube Recreativo do Rossão	
30	CPDJ - Centro para o Desenvolvimento do Judo Associação	Grupo de Xadrez Alekhine	
31	EAYE - European Association of Young Educators	Grupo Desportivo "Os Lâncias"	
32	Grupo Desportivo de Direito	Grupo Desportivo de Chelas	
33	Grupo Desportivo do Instituto Nacional de Estatística - GDINE	Grupo Desportivo e Recreativo Tunelense	
34	Grupo Dramático Ramiro José	Grupo Desportivo Operário	
35	Ingleses Futebol Clube	Grupo Dramático Escolar Os Combatentes	
36	LXTRIATHLON - Clube de Triatlo de Lisboa	Grupo Recreativo Janz e Associados	
37	Núcleo de Corfebol de Benfica	Judo Clube de Portugal	
38	Núcleo dos Antigos Alunos do Liceu Passos Manuel	Juventude Horta Nova Futebol Clube	
39	Sociedade Musical 3 de Agosto 1885	Korf Lx Project Clube de Corfebol	
40	Sport Algés e Dafundo	Labor - Cooperativa de Solidariedade Social	
41	Sport Futebol Palmense	Liberdade Atlético Clube	
42	Torre Laranja Futsal Clube	LXC - Academia de Ciclismo de Lisboa, Associação	
43	União Desportiva Alta de Lisboa	Maria Pia Sport Clube	
44	XV Associação Amigos do Rugby de Belém	Pantera House - Associação Desportiva Sócio-cultural e Recreativa	
45		União Desportiva Corvos XXI	

## Anexo 2: Programa de apoios aos clubes.

Programa	Destinatário	Beneficiário	Funcionamento	Apoios da CML	clubes
Apoio ao Associativismo Desportivo	Clubes, coletividades e outras entidades sem fins lucrativos	Praticantes federados e não federados das entidades apoiadas	Três linhas de apoio: (1) atividade desportiva regular; (2) aquisição de equipamento e (3) obras de beneficiação de instalações	2012 e 2017 - apoio financeiro de cerca de 4,2 milhões de euros para o desenvolvimento de atividade desportiva regular com impacto significativo nos praticantes dos clubes apoiados	Atividade destinada aos escalões de formação, às pessoas com deficiência e às praticantes femininas federadas e é também conferido um maior incentivo às atividades náuticas e às atividades desenvolvidas em zona de realojamento social
Outras Linhas de Apoio ao Desenvolvimento Desportivo	Clubes, coletividades e outras entidades sem fins lucrativos	População residente e/ou trabalhadora em Lisboa	Apoios para o desenvolvimento de eventos desportivos com reconhecido interesse municipal, nacional e internacional	O município garante a utilização do espaço público e instalações desportivas, bem como os meios técnicos, logísticos e/ou de divulgação.	
Avaliação médico-desportiva	Atletas de clubes desportivos	Clubes	Garantir a correta avaliação da aptidão das crianças e jovens para a prática desportiva regular	Comparticipação com 75% (€15,00) dos custos e Gratuidade aos inscritos no Olisipiadas	
Clube Alfacinha	Clubes e coletividades	Alunos do 1º, 2º e 3º CEB	Pretende fomentar a prática desportiva regular de crianças e jovens que não sejam sócios ou praticantes de nenhum clube desportivo. Enquadram 12 modalidades, 2 delas de desporto adaptado com uma carga horária de 180 minutos/semana	A CML vai apoiar 13 projetos, que em parceria com 19 Instituições de ensino e em articulação as Juntas de Freguesia, irão desenvolver programas destinados a 400 crianças.	Ao candidatarem-se, deverão estabelecer uma parceria com instituições de ensino, públicas ou privadas, sendo apoiadas pelo município através da celebração de Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo.

BIP/ZIP Lisboa	Juntas de Freguesia, Associações locais, coletividades e organizações não-governamentais	Comunidade residente em zonas de intervenção prioritária	Instrumento para dinamizar parcerias e pequenas intervenções locais e zonas de intervenções prioritárias. Cada projeto aprovado é financiado a 100% até ao montante máximo de 50.000€.	Até 2016, foram 546 candidaturas, 189 projetos aprovados, 442 entidades distintas, 1202 atividades, 66 dos 67 bairros prioritários, com um financiamento superior a 7,5 milhões de euros. Do total 189 de projetos aprovados até 2016, 11 têm intervenção nas temáticas da inclusão social pelo desporto, promoção para a saúde, desporto sénior e desporto adaptado.
-------------------	--	--	--	---

---

Fonte: Adaptado de (CML, 2017).